



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Digitalisaation vaikutukset organisaatioiden ostokäyttäytymiseen

Isohanni, Juhana

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Digitalisaation vaikutukset organisaatioiden ostokäyttäytymiseen

Isohanni, Juhana
Tietojärjestelmäosaaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2016

Isohanni, Juhana

Digitalisaation vaikutukset organisaatioiden ostokäyttäytymiseen

Vuosi	2016	Sivumäärä	64
-------	------	-----------	----

Alasta riippumatta yritykset pyrkivät erottumaan potentiaalisista kilpailijoista yksittäisillä liiketoiminnan osa-alueilla luodakseen asiakasrajapinnassa kilpailuetua. Keinoja kilpailuedun saavuttamiseen on monia, alkaen hinnoittelusta tai kilpailijoita paremmasta tuotteesta. Yksi kilpailuedun osa-alue on asiakastuntemus, edistääkseen myyntiään yritysten on tunnettava asiakkaansa, näiden tarpeet sekä tavat ostaa. Tämän työn päämääränä on selvittää, miten digitalisaatio on vaikuttanut organisaatioiden ostokäyttäytymiseen. Lisäksi työssä tutkitaan, miten yksittäiset myyntiorganisaatiot ovat reagoineet näihin muutoksiin.

Työn teoreettisen taustan avulla analysoidaan organisaatioiden ostokäyttäytymisen vaiheita muutosta viime vuosituhalta loppuvuoteen 2016. Digitalisaation aiheuttaman kehityksen ansiosta nykypäivän osto-organisaatioilla on saatavillaan huomattavasti aiempaa enemmän tietoa, tuotevertailuja sekä sosiaalisen median kautta luettavaa aineistoa ostopäätösten tueksi. Tämä muutos on tehokkaasti eliminoinut myyjäorganisaatioiden perinteiset keinot vaikuttaa ostajiin ja on luonnut tarpeen toiminnan kehittämiseksi. Markkinoinnin automaatio-teknologia on yksi käsiteltävä esimerkki muutokseen reagoimisesta, teknologian avulla pystytään analysoimaan ostajien ”digitaalista jalanjälkeä” ja kohdistamaan paremmin markkinointia läpi asiakkaan ostoprosessin.

Empiirisen tarkastelun kohteeksi on valittu kolme IT-alalla toimivaa kasvuyritystä, joiden suoritettavia kehitysprosesseja tutkitaan tapaustutkimuksellisin keinoin. Jokaisen tutkitun muutosprosessien taustalla oli tarve modernisoida yrityksen omaa toimintaa tunnistetusti muuttuneen ostokäyttäytymisen tarpeiden mukaiseksi. Tutkimustulosten kautta selviää, miten digitaalisen markkinoinnin keinoin voidaan saada konkreettisia tuloksia aikaiseksi. Tutkitut tapaukset osoittavat, miten modernisoitujen toimintamallien avulla löydettiin uusia asiakkaita, parannettiin konversiota sekä kasvatettiin myyntiä. Kaikkia näitä kaikkia menestystekijöitä yhdistää asiakkaiden ostokäyttäytymisen parempi tuntemus ja siihen oikealla tavalla reagointi.

Isohanni, Juhana

The impact of digitalization on organizations' buying behavior

Year	2016	Pages	64
------	------	-------	----

Regardless of the industry, companies are seeking competitive advantage to stand out from potential competitors. To gain competitive advantage it is necessary for the companies to know their customers. Suppliers need to be aware what the potential or existing customers' needs are and in which stage of the purchase process they are in. This paper focuses on the latter part and investigates how digitalization has impacted organizations' buying behavior and how individual sales organizations have responded to these changes.

The theoretical background focuses on deepening the reader's understanding of a phased change in organizations' buying behavior from the end of the 1900s to this day. Thanks to the digitalization, today's buying organizations will have access to a significant amount of increased information, product comparisons, as well as reading material through social media to support their purchasing decisions. This change has effectively eliminated the traditional means of vendor organizations to influence buyers and it has become necessary for the vendors to develop their own operations. Marketing automation technology is one example of these developments in response to the changing situation. Marketing automation technology makes it possible to analyze buyers' 'digital footprint' and target marketing more effectively throughout the customer's buying process.

The research method in this thesis was multiple case study. Three growth companies that operate in the IT industry were selected as subjects. Each selected company created a separate digital marketing development process that was studied through the chosen research approach. All development processes share a common goal because the companies had recognized the changed purchasing behavior and aimed to modernize their own operations. Multiple case study research results indicate how digital marketing can be used to obtain concrete results. The investigated cases show how modernized approaches can help to identify new customers, improve conversion and increase the case companies' turnover. The element that combines all the success factors mentioned is a better understanding of customers' purchasing behavior and the right way to react to it.

Keywords: Digitalization, marketing automation, buying behavior, buying process

Lista lyhenteistä ja keskeisistä käsitteistä

B2B, Business to Business	Yritysten kesken tapahtuva liiketoiminta.
B2C, Business to Consumer	Yrityksiltä kuluttajille tapahtuva liiketoiminta.
Content Marketing (sisältömarkkinointi)	Sisältömarkkinoinnin tavoitteena on tuottaa ja jakaa potentiaalisia asiakkaita kiinnostavaa ja heidän ostoprossia tukevaa sisältöä verkkosivuilla ja muissa kanavissa.
CRM, Customer Relationship Management	Myynnihallintajärjestelmä, joka tehostaa asiakaskontaktien ja myynnin prosessien hallintaa ja liiketoiminnan tulosten mittausta.
Hakukoneoptimointi (SEO)	Tämän päivän hakukoneoptimoinnissa korostuu ennen kaikkea jatkuvasti päivittyvä, tuore ja ajankohtainen sisältö.
Inbound Marketing	Yläkäsite markkinointitekniikoille, joiden tavoitteena on houkutella potentiaalisia asiakkaita yhteydenottoon. Vastakohtana on outbound marketing, jossa otetaan itse proaktiivisesti yhteyttä uusiin potentiaalsiin asiakkaisiin.
Konversio	Konversiota mitataan suhdeluvulla, joka kertoo kuinka moni verkkosivuston kävijöistä tekivät tavoitellut toimenpiteet (jättivät yhteystietonsa tai ostivat verkkokaupasta jne.)
Ladattava sisältö	Inbound-kampanjat rakennetaan usein ladattavan sisällön ympärille. Ladattavia sisältöjä voivat olla esimerkiksi op-paat, white paperit, muistilistat tai vaikka webinaarit. Sisäl-lön saa ladattua heti tietokoneelle jättämällä omat yhteys-tietonsa.
Lead Scoring	Markkinoinnin automaatiojärjestelmässä tehtävä liidin suo-rittamien toimintojen pisteytys, jonka tarkoituksena on luo-kitella liidien myyntivalmius.
Liidi	Prospekti, potentiaalinen asiakas, joka on ilmaissut mielen-kiintonsa ja aloittanut ostoprosessin.
Markkinoinnin automaatio	Teknologia tai ohjelmisto, jonka tarkoituksena on helpottaa ja automatisoida tietyiltä osin markkinointipanostuksia.
Ostopersoona	Määrittelemäsi persoona on kuvitteellinen yleistys yrityksen ideaaliasiakkaasta. Se ei ole suora kopio asiakasyrityksen yhteyshenkilöstä, vaan on yhdistelmä erilaisia tekijöitä. En-nen kaikkea ostopersoona on ihminen, jolla on tavoitteita, haasteita ja tapoja toimia.
Ostoprosessi	Ostoprosessilla tarkoitetaan vaiheita, joiden läpi asiakas kulkee ostaessaan jonkin palvelun tai tuotteen. Ostoproses-sin vaiheita ovat esimerkiksi: tarpeen tunnistaminen, tie-donhakuvaihe, vaihtoehtojen vertailu, ostopäätös, ostopää-töksen jälkeen.
Outbound Marketing	Yläkäsite markkinointitekniikoille, joilla haetaan proaktiivi-sesti kontaktia uusiin asiakkaisiin, esimerkik-si telemarkkinointi. Vastakohtana on Inbound Marketing, jol-la yritetään houkutella uusia asiakkaita ottamaan yhteyttä.
Prospect (prospekti)	Yrityksen kohdemarkkinoiden potentiaalinen asiakas, joka on ilmaissut palvelujen mahdollisen tarpeen.

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Tutkimuskysymys	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	9
1.3	Menetelmät ja aineisto	9
1.4	Työn tavoite	10
2	Teoreettinen tausta	11
2.1	Ostokäyttäytyminen	11
2.2	Organisaatioiden ostoprosessi	12
2.2.1	Muuttuva ostoprosessi	15
2.2.2	Ostoprosessi on monimutkaisempi	15
2.2.3	Ostoprosessi on kilpaillumpi	18
2.2.4	Ostoprosessi on sosiaalisempi	19
2.2.5	Sisältö vaikuttaa ostoprosessiin	21
2.2.6	Ostokokemuksen merkitys	22
2.2.7	Ostokäyttäytymisen muutos	24
2.3	Markkinoinnin automaatio	25
2.3.1	Markkinoinnin automaation prosessi	26
2.3.2	Markkinoinnin automaatio järjestelmien hyödyt	28
2.3.3	Markkinoinnin automaatio järjestelmien haasteet	30
2.3.4	Automaation tulevaisuus	32
3	Tutkimus	33
3.1	Tutkimusmenetelmät	33
3.2	Tapaustutkimus	34
3.2.1	Tapaustutkimusprosessi	35
3.2.2	Tutkimussuunnitelma (Plan):	36
3.2.3	Toteutuksen suunnittelu (Design):	37
3.2.4	Tutkimuksen valmistelu (Prepare):	37
3.2.5	Aineiston kerääminen (Collect):	38
3.2.6	Tutkimusaineisto analyysi (Analyze):	41
3.2.7	Tulosten jakaminen (Share):	42
4	Tulokset	43
4.1	Tapaus A - sovellustoimittaja	44
4.2	Tapaus B - ohjelmistoalan yritys	45
4.3	Tapaus C - suomalainen IT-yritys	46
4.4	Tapausten vertailu	47
5	Johtopäätökset	49

5.1 Tulosten arviointi ja tutkimuskysymykseen vastaaminen	49
5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	51
5.3 Pohdintaa sekä jatkotoimenpide-ehdotuksia	53
Lähteet	55
Sähköiset lähteet	58
Kuviot	61
Taulukot	62
Liitteet	63

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan digitalisaation vaikutusta organisaatioiden ostokäyttäytymiseen sekä keinoja miten muutokseen on myyntiorganisaatioissa reagoitu. Läpi käytyjen lähteiden mukaan kuluttajien sekä varsinkin yritysostajien käytöksessä on tapahtunut muutoksia muuttaman viime vuoden aikana ja markkinat ovat siirtyneet ostajien valtakauten. Aminof ja Rubanovitsch tiivistivät tapahtuneen muutoksen toteamalla asiakkaan muuttuneen objektista subjektiksi (2015, 20). Perinteisesti tämä valta on ollut enemmän myyntiorganisaatioilla sekä tukkukauppiaille ja valmistajilla. Aiemmin nämä tahot ovat pystyneet ohjaamaan ostajia omilla markkinoinnillisilla ja myynnillisillä toimenpiteillä sekä kontrolloimaan mitä tietoa on saatavilla ostopäätösten tueksi.

Työssä tutustutaan lähemmin organisaatioiden ja yritysten ostoprosessiin ja sen muutokseen. Tämän lisäksi keskitytään uusiin digitaalisiin keinoihin sekä teknologiaan, joilla yrityksen pyrkivät vaikuttamaan asiakkaidensa ostoprosesseihin. Kehitystä on edesauttanut digitalisaation kautta tapahtunut valtava tiedon saatavuus. Ostajat pystyvät tutkimaan ja vertailemaan laajasti vaihtoehtoja tarpeisiinsa pitkään ennen kuin he ovat edes palvelun/tuotteiden tarjoajaan yhteydessä. Tutkimalla yritysten tarjoamaa sisältöä ostajat pystyvät käymään läpi ja vertailemaan valttavan määrän vaihtoehtoja, mikä ei ollut aiemmin mahdollista. Samanaikaisesti ostajille on mahdollista tutkia muiden ostajien kokemuksia sosiaalisen median sekä omien vertaisverkkojensa, blogien ja tuotearvostelujen kautta. Tämä kerätty tietomäärä johtaa siihen, että asiakkailla on mahdollisuus luoda saatavien tietolähteiden pohjalta näkemys ja tehdä ostopäätöksiä suoraan verkosta kohtaamatta välttämättä myyjää lainkaan. (Grewal ym. 2015.)

1.1 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tutkimuskysymys käsittelee organisaatioiden ostokäyttäytymistä:

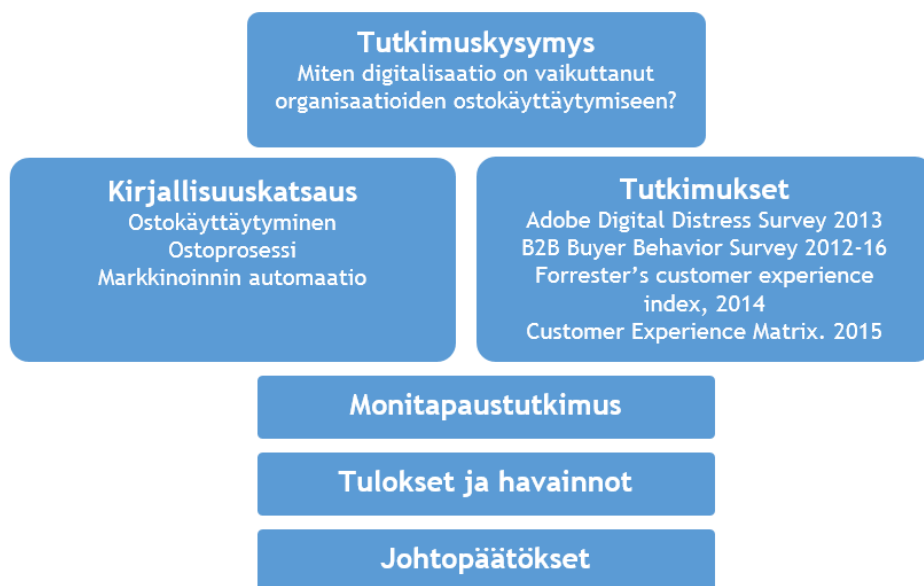
1. Miten digitalisaatio on vaikuttanut organisaatioiden ostokäyttäytymiseen?
2. Miten muuttuvaan ostokäyttäytymiseen voidaan reagoida myyntiorganisaatioissa?

Ostokäyttäytymisen muutosta käsitellään myös ilmiötasolla, mutta tämän työn johtopäätökset sekä rajaukset pyritään kohdistamaan yritysostajien ostokäyttäytymiseen. Lisäksi työssä käsitellään myös markkinoinnin automaatiota ilmiönä, onko se teknologia vai lähestymistapa digitaaliseen markkinointiin?

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Digitalisaatio ja digitaalinen markkinointi kehittyy nopeasti ja uusia teknologioita sekä toimintamalleja on julkaistu useita jo pelkästään tämän työn kirjoitusprosessin aikana. Tästä johtuen teoriaosuuksissa on käytetty kirjallisuuslähteiden lisäksi mm. alan asiantuntijablogeja, podcasteja sekä mahdollisimman tuoreita raportteja tekstin lähteinä. Näin on pyritty takaamaan käytetyn aineiston tuoreus ja luotettavuus.

Opinnäytetyö on jaettu johdannon lisäksi neljään eri lukuun. Johdanto luvussa käydään läpi tutkimuskysymys, tutkimuksen rakenne sekä tekijöitä niiden taustalla. Toinen luku on työn teoreettinen tausta ja siinä käsitellään organisaatioiden ostoprosessia ja markkinoinnin automaatiota. Kolmannessa luvussa tutustutaan työssä käytetyn tutkimuksen metodiin sekä tutkimuksen toteutukseen. Neljäs luku on itse tutkimus, missä monitapaustutkimuksen keinoin käsitellään kolmen erilaiseen IT-alan kasvuyritykseen kehitysprosesseja. Sekä analysoidaan miten yritykset reagoivat muutokseen ja mitä tuloksia reagoinnilla voidaan saavuttaa? Opinnäytetyön viidennessä luvussa käydään kootusti läpi tutkimustuloksia, kehitellään jatkotutkimuskohteita ja pohditaan kokonaisuutta.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

1.3 Menetelmät ja aineisto

Opinnäytetyössä tutkitaan organisaatioiden ostokäyttäytymistä ja sen muutosta ilmiönä. Alan kirjallisuus katsauksen lisäksi tutkimuskysymyksiä käsitellään suorittamalla monitapaustutkimus. Tutkimuksen aineisto koostuu havainnoinnista, tutkimuskohteista kerätyistä materiaa-

leista sekä tutkimuksen yhteydessä suoritetuista haastatteluista. Toteutetun kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään hahmottamaan ostokäyttäytymisen muutosta sekä mahdollisia digitaalisen markkinoinnin keinoja siihen reagoimiseen.

Teoria osuudessa käytetty aineisto koostuu sähköisten lähteiden lisäksi alan asiantuntija kirjallisuudesta sekä tieteellisistä julkaisuista. Myös muiden toimijoiden toteuttamia aihetta käsitteleviä tutkimuksia on pyritty hyödyntämään laajasti. Aineiston keruun sekä analysoinnin aikana on tullut esille tapauksia, missä nämä tutkimustulokset ovat olleet ristiriidassa keskenään. Tutkittaessa muuttuvaa ilmiötä tämä on täysin mahdollista ja näissä tapauksissa on pyritty löytämään uusia lähteitä, jotta varmistetaan johtopäätösten oikeellisuus. Teoreettisen taustan keskeisimpinä lähteinä voidaan pitää laajaa kansainvälistä päättäjätutkimusta Buyers Behavior Survey. Tämän tutkimuksen lisäksi työssä on hyödynnetty laajasti yritysten ostokäyttäytymistä käsittelevää kirjallisuutta sekä tieteellisiä julkaisuja lähteinä. Aihetta käsitteleviä teoksia löytyi melko kattavasti ja kirjallisuuslähteistä työhön pyrittiin valikoimaan niin kotimaista näkemystä Timo Ropelta, kuin kansainvälisesti ostokäyttäytymiseen perehtyneitä tutkijoita kuten Fredrick E. Webster, Wesley J. Johnston, Jeffrey E. Lewin ja John Mullins.

1.4 Työn tavoite

Opinnäytetyön päällimmäinen tavoite on muodostaa ymmärrystä, miten digitalisaatio on jo vaikuttanut ostokäyttäytymiseen ja ostoprosesseihin. Miten ilmiö konkretisoituu päivittäisessä työelämässä ja millä keinoin siihen voidaan reagoida. Työn tutkimuskohteet ovat yrityksiä, joiden asiakkaat ovat yrityksiä. Tästä syystä tutkimustulokset ja johtopäätöksen on rajattu koskemaan vain B2B-markkinoita, vaikkakin asiakkaan ostokäyttäytymisen ja sen vaiheiden tunnistaminen ovat yhtäläillä merkittäviä asioita myös kuluttajamyynnissä.

Tutkijan tavoitteet työn tekemiseen olivat kaksitasoiset. Tutkintoon liittynyt oppimisen osoittaminen sekä halu saada läheltä seurattua ilmiöstä ajatukset ja näkökulmat paperille olivat isoja motivaattoreita. Toisaalta opinnäytetyö tarjosi hienon mahdollisuuden tutkia ilmiötä hieman etäänpä ja sen kautta syventää omaa asiantuntijuutta. Lukijalle työ tarjoaa mahdollisuuden kasvattaa näkemystä moderneista digitaalisen myynnin- sekä markkinoinnintyökaluista ja niiden käyttökohteista. Tutkittu ilmiö kehittyy nopeasti ja opinnäytetyö on selkeästi ajankuva organisaatioiden ostokäyttäytymisestä sekä digitaalisen markkinoinnin työkaluista loppuvuonna 2016. Yksittäisenä läpileikkauksenakin alasta opinnäytetyön teoreettinen tausta sekä suoritettu tutkimus mahdollistavat tulevaisuudessa alan ymmärryksen ylläpidon sekä kehittämisen. Kokonaisuudessaan tämä on merkittävä etu varsinkin digitaalisen markkinoinnin sekä myynnin parissa toimiville tai alalle tähtääville, mutta myös esimerkiksi yritysten johdolle. Vaikka ymmärryksen tason tarve vaihtelee edellä mainituissa viiteryhmissä, niin kukaan tuskiin enää kiistää digitalisaation aiheuttamia vaikutuksia liiketoimintaan varsinkaan asiakasrajapinnassa. Muutosvauhtiin ja merkitykseen vaikuttavat useat tekijät ja niissä on eroavai-

suuksia niin toimialojen kuin vaikka maantieteellistenkin muuttujien ansiosta. Työn tavoitteena sekä sitä kautta valveutuneen lukijan etuna onkin tapahtuneiden muutosten vaikutusten analysointi sekä pohdinta, mihin suuntaan ilmiö on kehittymässä? Näiden asioiden sisäistäminen lukijan positiosta riippumatta tuo hänelle henkilökohtaista kilpailuetua omassa viitekehksessään.

2 Teoreettinen tausta

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen teoreettista taustaa. Osion alussa käsitellään organisaatioiden ostoprosessin kehittymistä, sen tulkitsemista ja miten se on eri lähteiden valossa kehittynyt. Muutosta pyritään tutkimaan eri näkökulmien kautta, jotta kyetään luomaan pohjaa opinnäyttyössä suoritettavalle empiiriselle tutkimukselle. Ostoprosessin lisäksi työn teoreettiseen taustaan kuuluu myös digitalisaation kautta syntynyt markkinoinnin automaatio teknologia, tätä käsitellään luvun jälkimmäisellä puoliskolla.

2.1 Ostokäyttäytyminen

Ostokäyttäytyminen tarkoitetaan asiaa, joka vaikuttaa kuluttajien ja yritysostajien ostopäätöksiin sekä näiden tahojen tapoihin suorittaa hankintoja (Holland & Young 2010, 12). Ostokäyttäytyminen myös ohjaa ostajan valintoja ja mistä ja miten ostot tehdään (Bergström & Leppänen 2009, 124). Sargeant ja West (2001, 44–51) syventävät määritelmää, heidän mukaansa organisaatioiden ostokäyttäytymiseen läheisesti vaikuttava organisaatioiden ostoprosessi on systemaattinen päätöksentekoprosessi, jonka sisällä organisaatiot suorittavat hankintoja saatavilla olevista vaihtoehtoista tarpeidensa mukaan. Kuluttajien ostokäyttäytyminen on heidän mukaansa vähemmän rationaalista ja siihen vaikuttavat useammat muuttujat, kuten ostajan tausta, kulttuuri, perhe ja arvot jne. enemmän.

Rope (2004, 19) määrittää samaa asiaa toista kautta, hänen mukaansa organisaationaaliseen ostamiseen vaikuttavat:

1. Tarjottava tuote.
2. Markkinoilla toimivat yritykset ja kilpailutilanne.
3. Ostava organisaatio.
4. Ostotilanne.

Nämä kaikki neljä tekijää sekä näiden yhdistelmät vaikuttavat yhdessä siihen toimintamalliin, jonka mukaan organisaationaalinen ostaminen kussakin tilanteessa toteutuu. Ropen näkemyksen mukaan etenkin kaksi viimeksi mainittua, ostava organisaatio sekä ostotilanne ovat asioita, jotka erottavat organisaatioiden ostoprosessin kuluttajien ostokäyttäytymisestä. Eroavai-

suuksia kuluttajien ja organisaatioiden ostokäyttäytymisessä ovat käsitelleet myös Kotler ym. (1999, 279), he ovat päätyneet samansuuntaisiin lopputuloksiin. Heidän mukaansa organisaatioiden kohdalla ostopäätöksen teko on usein monimutkaisempaa kuin kuluttajaostajilla. Yritysten välisessä kaupanteossa summat ovat usein suurempia, prosessissa on mukana useampia henkilöitä sekä taloudellisesti ja teknisesti huomionarvoisia seikkoja on useampia. Organisaatioiden toteuttamat ostoprosessit ovat usein strukturoidumpia ja niistä voi olla laadittu sisäisiä ohjeita, jotka ohjaavat ostoprosessia sekä siihen osallistuvia.

Tämä suunnitelmallisuus on myös Bergströmin ja Leppäsen hieman tuoreemman näkemyksen mukaan erottava tekijä organisaatioiden ja kuluttajien ostokäyttäytymisen välillä. Tarpeet joihin organisaatiot ostavat, ovat usein rationaalisempia kuin kuluttajien tarpeet. Näiden tahojen välinen ostokäyttäytyminen on kuitenkin viime vuosina lähentynyt toisiaan ja siinä ei ole niin suuria eroja kuin usein luullaan, koska molemmissa hankinnat tehdään tyydyttämään erilaisia tarpeita. Organisaatioille on tyypillistä, että heidän ostamisensa on ongelmanratkaisua ja tähän tarpeeseen markkinoijan tulisi pystyä vastaamaan. Yritysten ostot ovat useasti keskitetty erilliseen osto-organisaatioon, jolloin hankinnoista vastaavat erilliset ammattilaiset, jotka toimivat annettujen viitekehysten mm. budjetin puitteissa. Tällä eriyttämisellä tähdätään ostoihin liittyvien riskien minimoimiseen, koska organisaatioiden yksittäistenkin hankintojen mittakaava saattaa olla sillä tasolla, että vaarantaa koko yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden. (Bergström & Leppänen 2009, 145–146.)

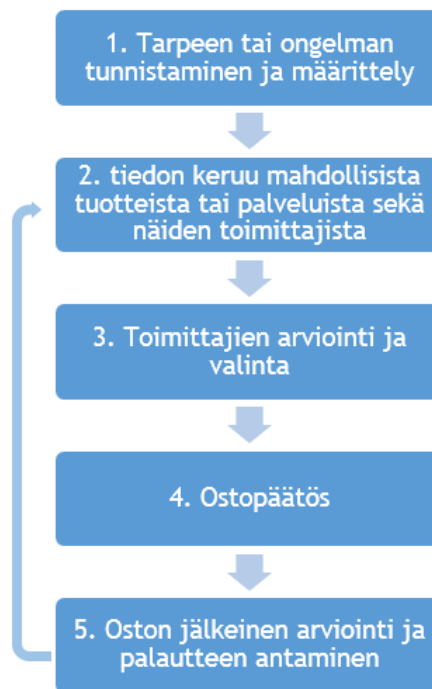
2.2 Organisaatioiden ostoprosessi

Suunniteltu tai suunnittelematon ostoprosessi vaikuttaa vahvasti ostokäyttäytymiseen. Organisaatioiden ostaminen on ohjattua ja tämän systemaattisuuden ansiosta sen etenemisessä voidaan havaita eri vaiheita varsinkin tavallista monimutkaisemmassa ostotilanteessa. Ostoprosessin eri vaiheisiin liittyy usein kuluttajapäätöksentekoa enemmän kommunikaatiota sekä organisaation sisällä, että ostajan ja myyjän välillä (Bergström & Leppänen 2009, 128). On kuitenkin tärkeää huomioida, että vaikka puhutaan organisaatioiden ostoprosessista päätökset toteuttaa aina yksilö. Tätä yksilönäkökulmaa on kommunikaation sekä yksilöiden taustatekijöiden kautta ostoprosessia on lähtenyt kuvaamaan myös Sheth Jagdish. Hänen luomassa teollisen ostajan käyttäytymistä kuvaavassa -mallissa pyritään laajasti avaamaan ostoprosessin vaiheet sekä siihen vaikuttavat muuttujat yksilön näkökulmasta. Ongelman tunnistamisesta liikkeelle lähtevä malli nostaa myös esille ostajan taustatekijät, kuten perheen ja koulutuksen sekä tämän elämäntyylin. Shethin mukaan taustatekijät toimivat yksilöön ja tämän ennako-odotuksiin vaikuttavina tekijöinä ostoprosessissa. Näiden lisäksi ostoprosessiin osallistuvaan yksilöön vaikuttaa oman organisaation luomat odotukset, kuten aikataulupaine, oston tyyppi, riski liiketoiminnalle. (Jagdish 1973, 51.)

Tutkiessa organisaatioiden ostoprosessia sitten siihen osallistuvien yksilöiden tai organisaatioiden kautta, myyjän onnistumisen kannalta on tärkeää tunnistaa asiakkaan ostoprosessi. Myyjän tulee tietää missä vaiheessa asiakas on ostoprosessissaan sekä mitkä tekijät vaikuttavat heidän ostoprosessiinsa. (Johnston & Lewin 1996, 1–15; Rope 2004, 17.)

Organisaatioiden ostoprosessin tunnistaminen ja tutkiminen eivät ole uusia asioita ja kehitystä on mallintanut 1960-luvulta lähtien professori Frederick E. Webster (1965). Hänen alkuperäisessä mallinnuksessa ostoprosessia oli neljä vaihetta: ongelman tunnistaminen, ostovastuu, toimittajan etsintä ja valinta. Kuten aiemmin on tullut jo ilmi, niin organisaatioiden ostoprosessi on monivaiheinen ja tätä alkuperäistä Websterin mallia on sittemmin kehitetty eri tahojen toimesta. 1970-luvulla Webster itse oli mukana muokkaamassa omaa mallinnustaan, jolloin organisaatioiden ostoprosessiin lisättiin viides vaihe. Uuden mallin mukainen ostoprosessi alkoi tarpeiden määrittelystä, mistä siirryttiin hankinnan tavoitteiden määrittelyyn. Kolmas vaihe oli ostovaihtoehtojen tunnistaminen, joiden avulla organisaatio pystyi etsimään vaihtoehtoisia ostovaihtoehtoja ennen kuin suoritti oston valitun toimittajan kanssa. (Webster ym. 1972, 12-13). Esitetty yhden tutkijan mallinnuksessa tapahtunut muutos on yksi hyvä esimerkki siitä, miten organisaatioiden ostokäyttäytyminen ja sen myötä ostoprosessi muokkaantuu ja mukautuu. Syitä näille muutoksille on useita, kuten yritysten erilaisuus, maantieteelliset erot, erilaiset hankinnat sekä esimerkiksi rajatut aikaresurssit.

Tässä työssä käytetään ostoprosessin mallinnukseen yhdistelmää Mullins, Walker ja Boyd (2008, 129) ja Ropen (2004, 20-25) luomista ostoprosessien malleista. Se on hieman näkökulmasta riippuen viisi tai kuusi vaiheinen. Esitetyssä (kuvio 2) ostoprosessissa pyritään ottamaan esille muuttujia tuotteita sekä palveluita myyvien tahojen kannoilta, millä keinoin he voivat vaikuttaa ostoprosessiin.



Kuvio 2: Organisaation ostoprosessi (mukaillen Mullins ym. 2008; Rope 2004)

Tarpeiden tai ongelman tunnistaminen sekä määrittely vaihe käynnistää ostoprosessin. Ostoprosessin perustana oleva tarvemäärittely liittyy yleensä organisaation toimintatarpeisiin tai täydennystarpeisiin. Toimintatarpeet liittyvät läheisesti ostavan organisaation liiketoimintaa ja perustehtävään. Täydennystarpeet ovat taas organisaation liiketoimintaa täydentäviä, mutta eivät sen kannalta kriittisiä. Markkinoinnillisesta näkökulmasta on hyvä tiedostaa näiden ero, koska täydennystarpeiden merkityksellisyyden idean ja tarpeen joutuu markkinoiva taho yleensä myymään ostavalle osapuolelle.

Tiedon keruu mahdollisista hankinnan lähteistä sisältää tiedonhaun sellaisista tarvittavien tuotteiden tai palveluiden tarjoajista, jotka antavat toimivan ratkaisun yrityksen tarpeisiin. Myyjäorganisaatioiden kannalta tämä merkitsee sitä, että heidän tulee saada itsestään ja tuotteistaan tietoisuus ostajakuntaan sillä tasolla, että he tulevat tiedostetuksi ostajan valintaprosessissa. Tietoisuuden saavuttamista edesauttaa mm. yrityksen tai sen edustamien tuotteiden tunnettu brändi tai läsnäolo niissä kanavissa mistä tiedonkeruuta suorittava ostaja tekee kartoitustaan.

Kolmas ostoprosessin vaihe on toimittajien arviointi sekä valinta. Tällöin ostavaorganisaatio hakee vaihtoehtoisista tarjokkaista organisaation tarvekriteerien pohjalta ratkaisua, joka vaihtaa kokonaisuutena parhaalta. Usein vaihtoehtojen arviointi toteutetaan ostoprosessin tässä vaiheessa kirjallisen tarjouspyynnön pohjalta, joka helpottaa olemassa olevien vaihtoehtojen vertailtavuutta. Lopullisen valinnan toimittajien arvioinnissa tekee kuitenkin aina yksilö tai yksilöt. Ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden henkilökohtaiset mieltymykset ja näke-

mykset vaikuttavatkin näin ollen varsin ratkaisevasti lopputulokseen. Myyntiyritysten kannalta läheinen yhteistyö tarjouspyynnön kriteerien asetannassa sekä painotuksissa voi johtaa positiiviseen lopputulokseen.

Ostovaiheessa ostava taho hankkii haluamansa tuotteen tai palvelun mielestään parhaiten heidän tarvettaan ymmärtävältä taholta. Hankintapäätökseen voi kustannusten lisäksi vaikuttaa myös toimitusaika tai saatavuus.

Organisaatioiden ostoprosessin viidennessä vaiheessa hoidetaan oston jälkeinen arviointi ja palautteen antaminen. Tämä on prosessin molempien osapuolten kannalta äärimmäisen tärkeää. Mikäli ostettu tuote vastaa sille asetettuja odotuksia ja ostajan saama asiakaskokemus on positiivinen vaikuttaa se ratkaisevasti myyjän mahdollisuuksiin saada lisätilauksia samalta asiakkaalta. Mahdollisen lisämyynnin lisäksi myyjätahon imagoon markkinoilla vaikuttaa, kuinka hän on täyttänyt yksittäisen asiakkaan odotukset läpi ostoprosessin. (Mullins ym. 2008; Roppe 2004.)

2.2.1 Muuttuva ostoprosessi

Kuten edellisessä kappaleessa tuli esille tehokkaiden myynti- ja markkinointistrategioiden luomisen kannalta asiakasorganisaation ostoprosessin tunnistaminen on oleellista. Yrityksen menestymisen kannalta potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen, sitouttaminen ja olemassa olevien asiakassuhteiden vaaliminen ovat toiminnan jatkuvuuden kannalta merkittäviä asioita.

Art Schick, PepsiCo:n hankintajohtajan kertoo, miten aiemmin ostoprosessi toimi yksinkertaisesti, he ostajana kävivät tuotteen tarjoajien kanssa huutokauppatyyllisen kaupankäynnin ja valitsivat edullisimman tarjouksen. Nykypäivänä toiminta on kehittynyt siihen, että myyjäorganisaatiot näkevät ostajat enemmän kumppaneina, kenet he haluavat sitoa mukaan tuotekehitykseen, jotta tarjottavat tuotteet vastaavat täydellisesti asiakkaan toiveita. Älykkäimmät myyntiorganisaatiot haluavat oppia tuntemaan asiakkaiden liiketoiminnan ja tarjota ennakkoivasti siihen sopivia ratkaisuja. (Pugh 2004, 38.)

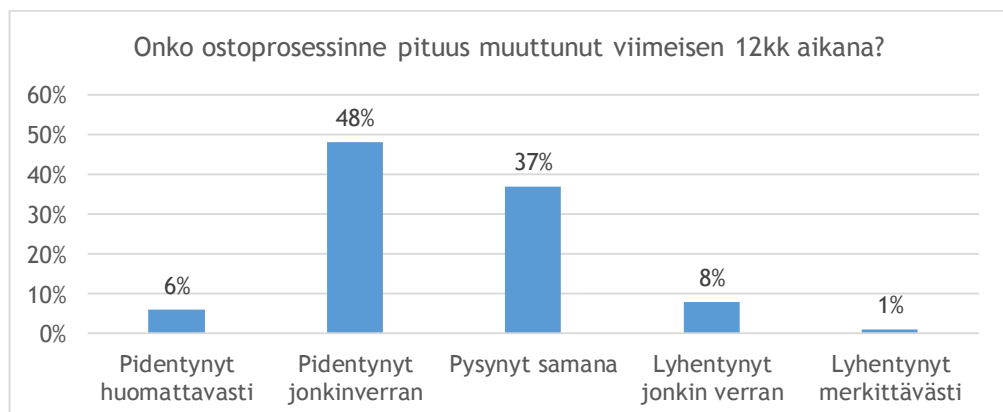
2.2.2 Ostoprosessi on monimutkaisempi

”Ostoprosessit muuttuvat nopeammin kuin yritysten myyntitavat” toteavat Jukka Aminof ja Mika D. Rubanovitsch kirjassaan ostovallankumous. Digitalisaatio ja viimevuosien nopea teknologinen kehittyminen ovat tuoneet mukanaan haasteita varsinkin yritysten ostoorganisaatioille. Totutusti yksi toimittaja ei enää pystykään tyydyttämään monipuolistuneita ostajan tarpeita vaan hankinnat pirstaloituvat useille tahoille. Nämä muutokset ovat moni-

Kuvio 3: Moderni ostoprosessi (Wizdo 2012)

Aiemmin kuviossa 2 esitelty perinteinen lineaarinen ostoprosessi eroaa monin tavoin ylläolevasta modernista ostoprosessista (kuvio 3), jonka Forrester Researchin tutkija Lori Wizdon esitteli blogissaan. Hänen modernin mallinnuksen mukaan ostoprosessi on kolmevaiheinen ja alkaa tarpeen tunnistamisesta (awareness), siirtyy harkinnan (consideration) kautta ostopäätökseen (purchase). Yksinkertaiselta kuulostava eteneminen muuttuu kuitenkin kompleksimaksi, kun tutkitaan kuviota tarkemmin. Kuvion 3 avulla voidaan todeta ostajan mutkikkaan matkan läpi näiden kolmen vaiheen olevan täynnä ärsykeitä ja mahdollisuuksia hankkia itseenäisesti tietoa tai tehdä tutkimusta ostopäätöksen tueksi. Myyjäorganisaatioiden tehtäväksi on jäänyt sopeutuminen muutokseen ja pyrkimys mm. sisällöllisin ja markkinoinnillisin keinoin tavoittaa ostajaa tämän ostopolun eri vaiheissa. (Wizdo 2012.)

Ostoprosessin koostuessa useasta vaiheesta on kaikilla kanavilla oma roolinsa jokaisessa ostoprosessin vaiheessa. Havainnoidessa asiaa yksinkertaisesti verkkokaupan näkökulmasta, ostajaa voidaan ohjata verkkokauppaan jo ostoprosessin alussa kun hänen ostohalujaan pyritään nostamaan. Samalla lailla häntä voidaan ohjata verkkokauppaan tiedonhakuvaiheessa, missä hän harkitsee tulevaa ostopäätöstä. Viimeistään hankintavaiheessa myyjän tulisi onnistua ohjaamaan asiakkaan ostoprosessia niin, että tämä löytäisi tiensä myyjän verkkokauppaan hankintaa suorittamaan. Samaa kaavaa voidaan toistaa sosiaalisen median tai sähköpostimarkkinoinnin kanssa, jos myyjä on näin valinnut. On tärkeä tavoittaa ostoa harkitseva asiakas sosiaalisen median tai sähköpostin kautta, ostotarpeen luomiseksi tai sen vahvistamiseksi. Tiedonhakuvaiheessa nämä samat kanavat voivat palvella myyjän tarkoitusta ja ohjata ostajan ostoprosessia aina hankintaan asti. Tärkeintä kokonaisuuden ja sen hallinnan kannalta on, että myyjä on analysoinut ja pyrkinyt suunnittelemaan asiakkaan ostopolun, eli hän pystyy tarjoamaan tälle tietoa sekä sopivia ärsykeitä läpi ostoprosessin (Jandal 2013). Monimutkaisuutunut ostoprosessi näkyy niin myyjälle kuin ostajalle sen ajallisena pidentymisenä. Tuoreen tutkimuksen mukaan vain 9 % ostajista kokee yrityksensä ostoprosessin lyhentyneen viimeisen 12 kuukauden aikana, muutos näkyy hyvin kuviosta 4.



Kuvio 4: Ostoprosessin kesto (The 2016 B2B Buyer's Survey Report, 9.)

Ostoprosessin intensiteetin tippumiseen vaikuttaa moni luonnollinenkin asia, kuten ostajan kokemus ja hankinnan kiireellisyys, sekä tuotteen ja tai palvelun ominaisuudet, hinta, uutuus tai tuoteinvestoinnin riskitaso. Myyjän kannalta olisi kuitenkin ehdottoman tärkeää kyetä tarjoamaan asiakkaalle suunnitelmallinen ostoprosessi, jossa voisi tarjota ostajaa tukevaa materiaalia eri kanavissa prosessin jokaisessa vaiheessa. (Van Bruggen ym. 2010, 333.)

2.2.3 Ostoprosessi on kilpaillumpi

Yhdysvaltalainen markkinoinninviestinnän asiantuntija Seth Godin muistuttaa, että 1900-luvulla mikä tahansa tuote, jota markkinoitiin tarpeeksi suurella budjetilla, edes siedettävällä laadulla ja tarpeeksi suurelle yleisölle lopulta menestyi (Godin 2008, 22). Modernissa ostoprosessissa asia ei ole enää näin yksioikoinen, koska kilpailijoiden sekä muiden alalla toimivien yritysten tarjoama tieto sekä ärsykkeet ovat tietoa hakevien ostajien saatavilla läpi ostoprosessin. Tämä mahdollistaa ostavalle taholle tarkan vertailun myyjien palveluiden/tuotteiden välillä jo ennen ensimmäistä yhteydenottoa. Myytävien tuotteiden tai palveluiden tuotekuvausten sekä käyttäjäkokemusten helppo saatavuus ja vertailukelpoisuus mahdollistavat sen, että ostavan organisaation edustaja on tehnyt ostopäätöksensä jo kolmessa tapauksessa neljästä ennen ensimmäistä yhteydenottoa myyjäorganisaatioon. Kuluttajien kohdalla tämä määrä on tutkitusti vieläkin korkeampi. (Shopper Sciences 2011.)

Miten yritykset voivat sitten menestyä kilpaillussa markkinassa? Globaali yritysten ostokäyttäytymistä mittaava tutkimus B2B Buyers Behavior Survey, on tutkinut asiaa. Tutkimusjoukko on rajattu ostopäätöksen suorittaneisiin yritysostajiin. Kuvion 5, mukaan kolme selvästi eniten käytettyä tiedonhankitakanavaa ostoprosessin alussa ovat hakukoneet, yritysten omat verkkosivut ja ostajan olemassa olevat sidosryhmät sekä kollegat.



Kuvio 5: Ensisijaiset B2B-ostajan tiedonhakukanavat (B2B Buyer's Survey 2014, 9)

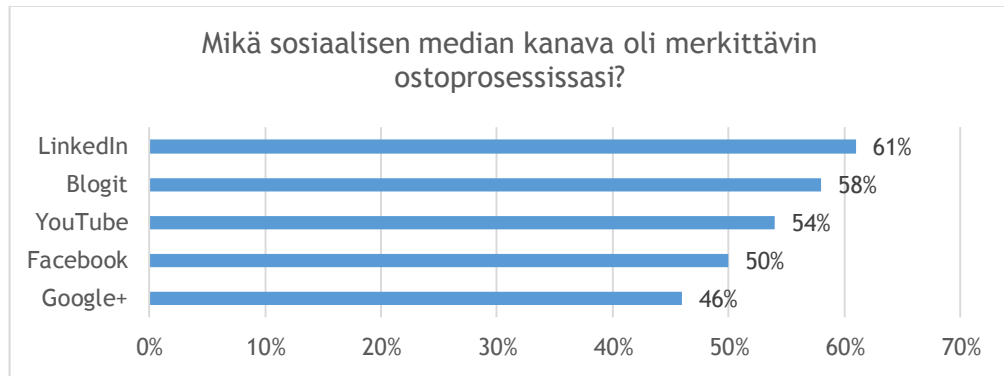
Asia voidaan kääntää toisinpäin, mikäli myyjäyritystä ei ole helposti löydettävissä hakukoneilla, sen omat verkkosivut eivät tarjoa ostajalle hyödyllistä sisältöä sekä myyjäyrityksen maine on heikko alalla toimivien kesken, laskee sen todennäköisyys voittaa uusia asiakkuuksia merkittävästi. Pienenä kielialueena Suomessa ei ole vielä törmätty ongelmaan, joka on alkanut kehittymään englannin kielisissä maissa, missä ostajien aktiivinen tiedonhaku ja tietolähteiden vertailu on johtanut siihen, että pelkästään yrityksen tuottama sisältö ei yksinään riitä vaan myyjäorganisaatiolla tulisi olla myös ansaittu näkyvyyttä omien alustojensa ulkopuolella.

Ostoprosessin primäärit tiedonhakukanavat ovat kuitenkin meilläkin koko ajan kilpailluimpia ja moderni ostoprosessi on johtanut siihen, että useat toimijat tuottavat ostajalle tätä kiinnostavaa materiaalia. Tämä johtaa tilanteeseen missä ostaja tutustuu ja vertailee yhtä myyjäorganisaation tarjoamaa tietolähdettä kohden useita muitakin tietolähteitä. Tästä syystä myyjäorganisaatiot joutuvat taistelemaan näkyvyydestä aina vaan laadukkaammilla ostajaa kiinnostavilla tietolähteillä, joka vaikeuttaa ostajan sitouttamista ja tämän ostoprosessiin vaikuttamista. (Halligan & Dharmesh 2014.)

2.2.4 Ostoprosessi on sosiaalisempi

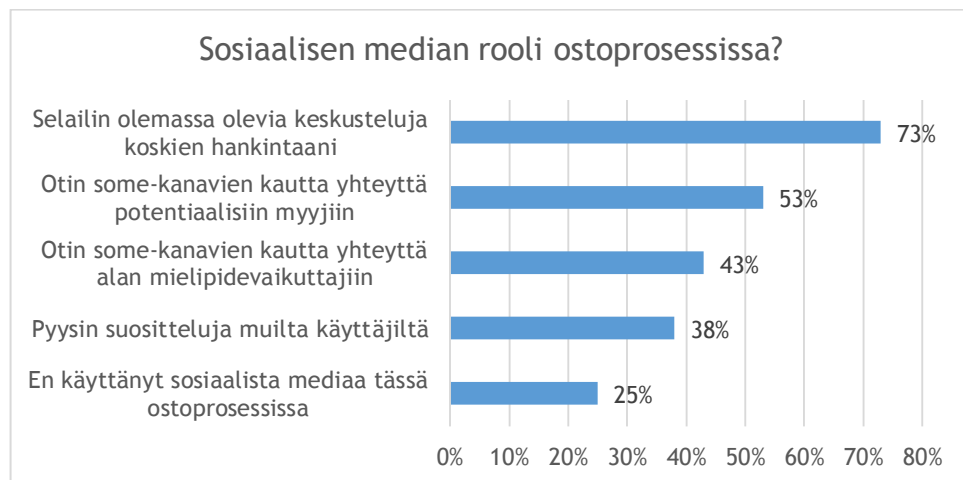
Sosiaalinen media vaikuttaa entistä enemmän myös organisaatioiden ostokäyttäytymiseen. Ostajaorganisaation jäsenet tuovat jo pidempään kuluttajien ostokäyttäytymisestä tuttuja toimintamalleja organisaatioiden väliseen kaupankäyntiin ja hakevat tietoa sekä jakavat kokemuksiaan sosiaalisen median ja suositusten avulla. Tähän muutokseen ovat myös myyjät reagoineet, koska heillä on tarve tavoittaa päätöksentekijät sekä vaikuttaa näiden ostopäätöksiin. Hyvänä esimerkkinä on lähes jokaisen myyntiorganisaation kotisivuilta löytyvät referenssi osiot.

Sosiaalisen median roolia ostoprosessissa on tutkittu ja vuonna 2015 tehty tutkimus osoittaa, että 73 % (kuvio 7) ostajista selaili olemassa olevia keskusteluja eri sosiaalisen median kanavissa ostoprosessinsa aikana. Tutkituista kanavista tehokkaimmaksi osoittautui LinkedIn, jota käytti 61 % tutkimukseen vastanneista, lähes yhtä merkittäviä sosiaalisen median kanavia ostajalle ostoprosessissa olivat yritysten blogit 58 % ja YouTube kanavat 54 % (kuvio 6).



Kuvio 6: B2B-ostajalle merkittävimmät some-kanavat (B2B Buyer's Survey 2015, 5)

Myyjäorganisaatioiden kannalta tärkeää on huomioida kuvio 7, jonka mukaan enää yksi neljästä ostajasta ei hyödyntänyt sosiaalista mediaa mitenkään ostoprosessin aikana. Vuotta aiemmin samassa tutkimuksessa vastaava luku oli 28 %, joten trendiä voidaan pitää laskevana näinkin lyhyen seurantajakson sisällä.



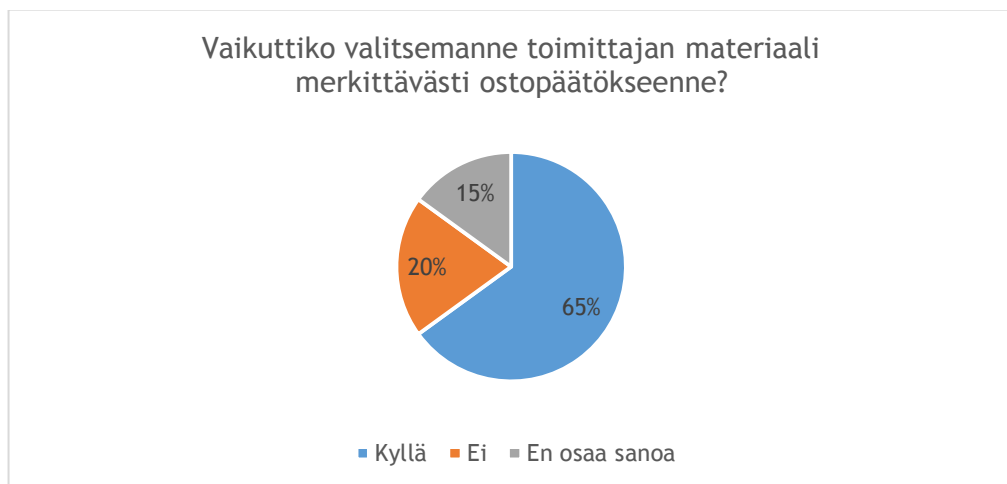
Kuvio 7: Sosiaalisen median rooli B2B-ostoprosessissa (B2B Buyer's Survey 2015, 4)

Tutkimustuloksia vertailtaessa vielä vahvempaa trendinä voidaan nähdä ostajat, jotka ottavat sosiaalisen median kanavien kautta oma-aloitteisesti yhteyttä potentiaalsiin myyjiin. Vuotta aiemmin tämä luku oli ollut 22 %, kun nyt vuoden 2015 tutkimuksessa määrä oli noussut 43 %:n ostajista. Näiden lukujen valossa myyjäyritysten on tärkeää olla läsnä sosiaalisessa mediassa, sitouttaa potentiaalisia asiakkaita sopivalla sisällöllä ja luoda verkostoja. Ostajien prosessit voivat vielä vaihdella mm. toimiala kohtaisesti, mutta selkeä sosiaalisen median strategia tulisi löytyä yrityksiltä, jotka haluavat tavoittaa enemmän kuin yhden neljänneksen potentiaalisista ostajista.

2.2.5 Sisältö vaikuttaa ostoprosessiin

Ostajien suosituimmat tiedonhakukanavat, joilla he aloittavat ostoprosessinsa olivat kuvio 5 mukaan verkon hakukoneet (68 %) ja potentiaalisten myyjäyriyten kotisivut (54 %). Hakukoneista ehdoton markkinajohtaja 73 % markkinaosuudellaan on Google. Heidän hakualgoritmit kehittyvät jatkuvasti, mutta yksi asia mitä hakukoneyritys arvostaa yli kaiken hakutuloksis- saan on sisältö. Ei mikä tahansa sisältö vaan oppivien algoritmien kautta oletettu käyttäjää eniten hyödyttävä sisältö. (Google 2016; The 2014 B2B Buyer's Survey Report 2014; NetMarketShare. 2016.)

Aiemmin hyödynnetystä tutkimuksesta selviää, että myös ostajat arvostat laadukasta omaa ostoprosessiaan edistävää sisältöä. Ostoprosessinsa päättäneistä ostajista kaksi kolmesta oli sitä mieltä, että myyjäyriyksen toimittamalla sisällöllä oli merkitystä ostoprosessiin ja vain 20 % vastanneista koki, ettei toimitetulla ostajan ostopäätöstä tukevalla materiaalilla ollut merkitystä ostajan ostoprosessissa (kuvio 8).



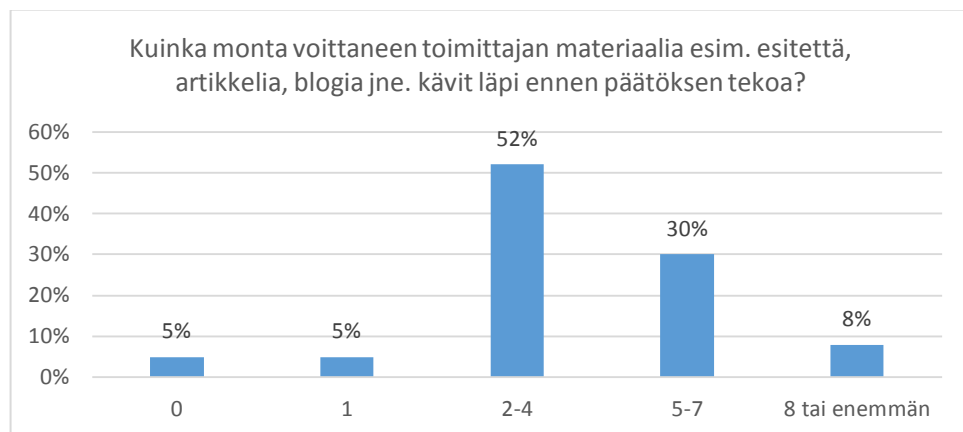
Kuvio 8: Materiaalin vaikutus ostopäätökseen (Buyers Behavior Survey 2014)

Myyjäyriyys jakaa saman tavoitteen kuin Googlekin, molemmat pyrkivät tarjoamaan mahdollisimman hyödyllistä sisältöä. Mitä tämä hyödyllinen sisältö sitten myyjäyriyten näkökulmasta on? Vastausta on varmasti helpompaa lähteä avaamaan sen kannalta mitä ostaja ei prosessissaan ensisijaisesti kaipaa ja se on yritysesitys.

Valitettavan suurin osa esimerkiksi myyjäyriyten kotisivuista on edelleen toteutettu lähtökohdista, ”keitä me olemme” ja ”mitä me tarjoamme”. Hankintapäätöstä suunnittelevaa ostajaa kuitenkin kiinnostaa yritysesitys huomattavasti enemmän ”miten myyjä pystyy rat-

kaisemaan asiakkaan yksilölliset tarpeet”. Tämä on yleensä se kysymys, mihin perinteisesti B2B-myyjä on vastannut tavatessaan asiakkaan ensimmäistä kertaa. Muuttuneessa tilanteessa, digitalisaatio on vaikuttanut asiakkaan ostoprosessiin, niin että tarvetta tai mahdollisuutta tälle tapaamiselle ei välttämättä synny enää ollenkaan. Asiakkaalla on mahdollisuus etsiä tietoa, miten myyjä pystyy ratkaisemaan juuri heidän tarpeensa yrityksen tarjoaman sisällön, kuten blogien, osto-oppaiden, sosiaalinen median tai info-videoiden kautta.

Menestyäkseen nykypäivänä myyjäorganisaatioilla tulisi olla kattava ja sisältö-pohjainen markkinointistrategia, jota he toteuttavat valituissa juuri heidän asiakkaidensa käyttämissä kanavissa. Toimivan strategian avulla pystyy tutkitusti vaikuttamaan yksittäisiin ostajiin ja heitä on mahdollista sitouttaa läpi ostoprosessin. Operatiivisella tasolla on tärkeää kyetä tuottamaan tuoretta ostajaa kiinnostavaa sisältöä sekä pyrkiä hyödyntämään vertaisryhmiä ja olla aktiivinen toimialakohtaisissa medioissa (Halligan & Dharmesh 2014). Sisällöllä on merkitystä, johtopäätöstä vahvistaa tutkimus, jonka mukaan vain viisi prosenttia hankinnan suorittaneista ostajista ei ollut ollenkaan tutustunut toimittajan luomaan ostoprosessia tukevaan sisältöön. Saman tutkimuksen mukaan yli puolet ostajista olivat tutustuneet kahdesta neljään valitun toimittajan tuottamaan sisältöön (kuvio 9).



Kuvio 9: B2B-ostajan kiinnostus tuotettuun sisältöön (Buyers Behavior Survey 2014)

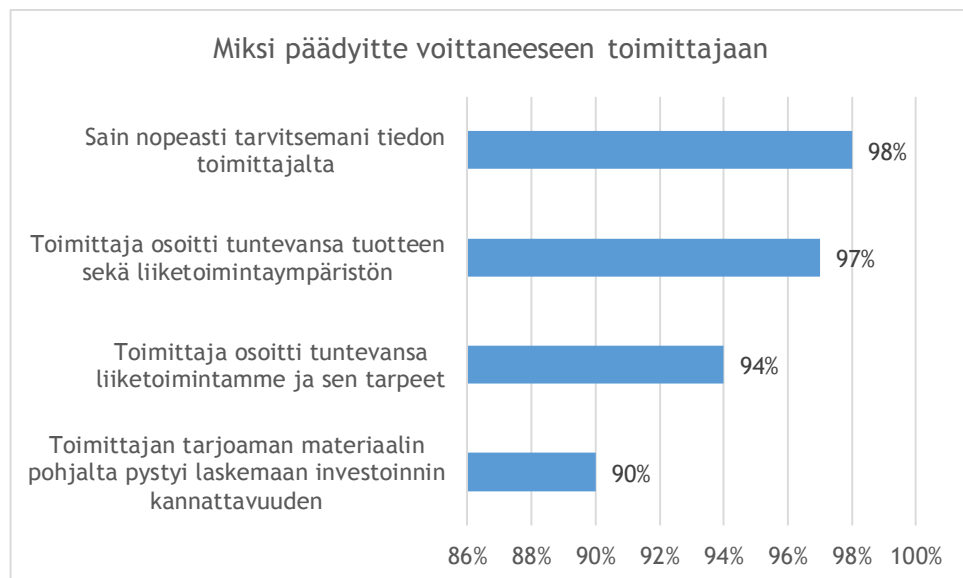
Oikeanlaiset asiakasta tukevat sisällöt ovat yksi keino myyjäyritykselle pysyä mukana asiakkaan ostoprosessissa. Tarjoamalla asiakkaalle vastaukset tämän kysymyksiin ja selkeät liiketoiminnalliset perustelut hankinnan kannattavuudelle on myyjäyrityksen mahdollista pysyä niiden toimittajien joukossa kenen puoleen asiakas kääntyy ostotilanteessa. (Cernel 2016.)

2.2.6 Ostokokemuksen merkitys

Yrityspäätäjien keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan onnistumisen kannalta tärkein yksittäinen elementti on onnistunut ostokokemus, eli vastasiko kokonaisuus ostajan odotuksia tai jopa ylitti ne? B2B ostajan edetessä ostoprosessissaan pisteeseen missä hän tapaa jo etukäteen kartoittamansa myyjän, karrikoidusti voidaan sanoa, että tässä vaiheessa myyjällä on

vain hävittävää, koska kahdessa tapauksessa kolmesta asiakas on jo tehnyt ostopäätöksensä (Cohen 2015). Tapaamisessa sopimuksen syntyminen on enää kiinni siitä, että myyjä pystyy vahvistamaan jo olemassa olevan myönteisen ennakkopäätöksen asiantuntijuutensa, imagon sekä tuotteen/palvelun ominaisuuksien kautta. Epäonnistuneista neuvotteluista myyjä syyttää monesti hintojen vaikutusta (Dixon & Adamson 2012). Kyseinen tutkimus kuitenkin hyvin korostaa, että hintalaadun merkitys epäonnistuneista ostoprosesseista tässä vaiheessa on enää 9 %. Tärkeämpänä tekijänä nousivat esiin myyjäorganisaation brändin merkitys 19 % sekä hankittavan tuotteen/palvelun laatu 19 %. Kokonaisuudessa myyjäorganisaation onnistumisen kannalta ratkaisevinta kuitenkin on ostokokemuksen vastaaminen ostajan odotuksia ja mielellään niiden ylittäminen 53 %.

Aiemmin tuli esille, että yleistä menestymisreseptiä ostoprosessiin on haastava määritellä lähinnä sen takia, että ostajien vaatimukset ja tottumukset vaihtelevat suuresti lyhyenkin ajan sisällä (Aminoff ym. 2016). Asiakkaan ostokokemuksen kannalta onnistuneiden myyjäorganisaatioiden toiminnassa tuntuu löytyvän yhteneväisyyksiä. Tutkittaessa menestystekijöitä niiden myyjäorganisaatioiden toiminnassa, joihin ostajat ovat ostoprosessissaan päätyneet, nousee esille neljä konkreettista tekijää. Tärkeintä ostajalle (kuvio 10) tuntuu olevan myyjän nopea reagointi, 98 % arvosti sitä, että saa nopeasti kaipaamansa avun ongelmiinsa. Kaksi muuta menestystekijää osoittivat myyjäorganisaation asiantuntijuutta niin omaan tuotteeseensa kuin asiakkaankin toimialaan. Neljänneksi nousi myyjän kyky tarjota materiaalia, joka mahdollisti asiakkaalle investoinnin liiketoiminnallisen hyödyn laskemisen.



Kuvio 10: B2B-ostajan valinnan syitä (B2B Buyer's Survey Report 2016)

Vaikka tässäkin opinnäytetyössä on kirjoitettu jo useita sivuja muuttuneesta digitalisoituneesta ostoprosessista, niin on tärkeä muistaa, että ihmisten tarve kohdata toisia ihmisiä, tässä tapauksessa ostajan tarve kohdata myyjä, ei ole kadonnut minnekään (Shaw & Hamilton 2016, 112). Modernissa ostoprosessissa henkilökohtaiset tapaamiset toteutuvat prosessin näkökulmasta vain myöhemmässä vaiheessa. Tällöin valveutunut ostaja tuntee paremmin tarpeensa, muut toimittajat sekä näiden tarjonnan. Tässä vaiheessa ostaja odottaa enemmän ratkaisua sekä varmistusta valitsemaansa ratkaisulle.

Nykypäivänä menestyvimmit myyjätyypit ovatkin muuttuneet edustamiensa tuotteiden tai palveluiden esittelijöistä ratkaisumyyjiksi, heillä on kattava liiketoiminta ymmärrys ja kyky tarjota ostajille näiden kaipaamia ratkaisuja sekä osaaminen haastaa ostajia oman liiketoimintansa kehittämisessä. Tällöin ostajan ja myyjän välinen vuoropuhelu mahdollistaa positiivisen ostokokemuksen. Ostokokemuksen lisäksi varsinkin yritysostaja arvioi jatkuvasti myyjäyrityksiä ja peilaa näiden onnistumista omiin kokemuksiinsa, onnistunut ostokokemus sekä asiakassuhteen vaaliminen tuovat myyjätaholle kilpailuetua (Bolton, Lemon & Bramlett 2006). Digitalisaation ansiosta myyjä pystyy jatkamaan tätä vuoropuhelua ja kilpailuetunsa kasvattamista ostajan suuntaan myös fyysisen ostotapahtuman jälkeen tuottamalla asiakkaita kiinnostavaa materiaalia esimerkiksi blogien, sosiaalisen median tai sähkökirjojen kautta. Tällä tavalla ostaja kokee saavansa jatkuvaa lisäarvoa sekä markkinoiden sisäpiiritietoa, joka syventää ostokokemuksen positiivista tunnevaikutelmaa (Luo & Kumar 2013; Narayandas & Rangan 2004).

2.2.7 Ostokäyttäytymisen muutos

Ostoprosessi on monipuolistunut, ostajilla on suurempi määrä vaihtoehtoja tarjolla, tietoa ja käyttäjäkokemuksia on saatavilla mm. sosiaalisen median kautta. Tämän lisäksi myyjät tuottavat entistä enemmän sisältöä ostajien saataville omiin sähköisiin kanaviinsa. Yhteinen tekijä näille muutokselle on digitalisaatio, joka on muuttanut asiakkaan roolia ostoprosessissa. Perinteisen mallin mukaisesti asiakkaat ovat olleet yrityksille objekteja. Myyjät ovat pyrkineet kohdistamaan haluamaansa markkinointia ja viestintää tälle asiakasryhmälle, he ovat olleet myös tuotteen ostajia, palveluiden käyttäjiä ja tietysti myös maksajia. Digitalisaation avulla asiakkaiden rooli sekä valta ovat laajentuneet. Heistä on tullut aktiivisia toimijoita entisen objektin sijaan. Aktiivinen asiakas pystyy halutessaan sivuuttamaan myyjän täysin taka-alalle ja tehdä hankinnat tapaamatta myyjää ollenkaan. (Ilmarinen & Koskela 2015.)



Kuvio 11: B2B-asiakkaan muuttunut positio (Ilmarinen & Koskela 2015, 125)

Yritysassiakkaatkin voivat toimia palvelun tuottajina tai eräänlaisina asiakaspalvelijoina tarjoten tukea, neuvoja ja opastusta muille asiakkaille. Useat yritykset ovat lanseeranneet kuluttajamyynnistä tuttuja sosiaalisia alustoja yritysmyyntin puolelle, missä asiakkaat voivat halutessaan tarjota apua ja tukea toisilleen, sekä arvostella hankkimiensa tuotteiden tai palveluiden sopivuutta tarpeisiinsa. Kaikki nämä mahdollistavat asiakkaan roolin muutosta ja omalta osaltaan täydentävät yritysten omaa asiakaspalvelua. (Ilmarinen & Koskela 2015, 125–126.)

Kaikessa muutoksessa on myös riskinsä vaikka monet yritykset hyötyvät siitä, että asiakkaat ovat valmiita testaamaan heidän tuotteitaan ja sitä kautta osallistuvat kehitysprosessiin. Olemassa olevat tyytyväiset asiakkaat myös halutessaan voivat olla tuotteiden tehokkaimpia markkinoijia. Tällä kaikella on kuitenkin kääntöpuolensa, digitalisaation kautta myös tyytymättömät asiakkaat saavat äänensä kuuluville ja pystyvät halutessaan mustamaalaamaan sekä vahingoittamaan myyjän toimintaa. Kokonaisuuden sekä jatkuvuuden kannalta tärkeintä on myyjäyrityksen toiminnan avoimuus ja luotettavuus. Toimimalla asiakkaan odotusten mukaisesti ja läpinäkyvästi myyjä pystyy estämään tai ainakin avoimesti osallistumaan tyytymättömien asiakkaiden kanssa keskusteluun, joka on mahdollista mm. sosiaalisen median kautta.

2.3 Markkinoinnin automaatio

Tutkimuksen mukaan (kuvio 5) hakukone on tärkein yksittäinen työkalu, kun yritysostajista aloittaa ostoprosessinsa ja suurin osa ostajista myös hyödyntää myyjien kotisivuja sekä sosiaalista mediaa osana kartoitustaan (The 2014 B2B Buyer's Survey Report). Ostoprosessi on ollut

tai kehittynyt digitaaliseksi jo lähes koko kuluvaan vuosituhannen, mutta vauhti on kiihtynyt viime vuosina. Kirjassaan Kurvinen ja Seppä (2016, 264) kertovat miten, vuonna 2008 B2B-markkinoijalle riitti kilpailukyvyn varmistamiseen CMS, CRM, analytiikkajärjestelmä ja sähköpostimarkkinointiohjelmisto. Viime vuosien kehitys markkinointiteknologiarintamalla on kuitenkin tuonut markkinoijille huomattavia määriä erilaisia mahdollisuuksia. Adobe on tutkinut asiaa myyjäorganisaatioiden tai siis niissä työskentelevien markkinoinnin ammattilaisten perspektiivistä, heistä 72 % kokee markkinoinnin muuttuneen viimeisen viiden vuoden aikana enemmän kuin sitä ennen viiteenkymmeneen vuoteen. Sama tutkimus osoittaa myös, että seuraavan kolmen vuoden aikana yrityksille on tärkeintä keskittää markkinointiresurssinsa sosiaaliseen mediaan sekä kohdistettuun ja personoituun markkinointiin. Näitä molempia tulevaisuuden trendejä yhdistää, että ne ovat tärkeä osa markkinoinnin automaatiot järjestelmiä. Parhaimmillaan tämä teknologia mahdollistaa asiakkaiden tavoittamisen ajasta, paikasta ja kanavasta riippumatta tehokkaasti sekä skaalautuvasti. (Adobe 2013.)

Yksinkertaistettuna markkinoinnin automaatio määritellään järjestelmäksi joka liimaa markkinoinnin ja myynnin yhteen sekä yhtenäistää näiden tahojen toimintamalleja ja tavoitteita yrityksen strategian mukaisiksi (Rubanovitsch 2015). Cummings ja Blitzer syventävät määritellyä pidemmälle. Heidän mukaansa markkinoinnin automaatiota määriteltäessä voidaan sanoa, että se on teknologia, mutta myös samalla uusi tapa tehdä markkinointia. Sen avulla pyritään tehostamaan ja automatisoimaan jatkuvasti toistuvia markkinoinnin prosesseja, luokitella lii-
dejä sekä ylläpitää tai kasvattaa potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa. Markkinoinnin automatisointi virtaviivaistaa markkinoinnin ja myynnin toimintaa sekä sen avulla voidaan automatisoida säännöllisesti toistuvia prosesseja sekä kohdentaa viestintää oikeaan aikaan oikealle yleisölle. (Cummings & Blitzer 2010. 22–36.)

2.3.1 Markkinoinnin automaation prosessi

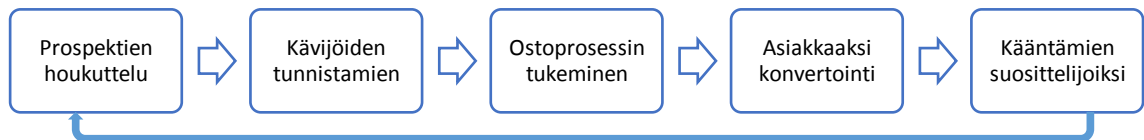
Teknologia näkökulmasta markkinointiautomaatio yhdistää yhden ohjelmiston alle mm. sähköpostimarkkinoinnin, verkkosivujen analytiikan, kampanjasivujen ylläpidon, tekstiviestimistutukset, prospektirekisterien hallinnan, verkkolomakkeiden ylläpidon sekä CRM järjestelmät (Vainu & Digitys 2015).

Prosessi näkökulmasta markkinoinnin automaatio sisältää viisi vaihetta:

1. Kävijöiden houkuttelu verkkopalveluun hyödyntämällä esimerkiksi eri markkinointikanavia.
2. Verkkopalvelun kävijöiden identifiointi ja muuttaminen tunnistetuiksi kontakteiksi.
3. Tunnistettujen kontaktien käsittely ja heidän ostoprosessinsa tukeminen automatisoitujen toimenpiteiden avulla.

4. Ostoimpulssin vahvistaminen ja kääntäminen asiakkaaksi.
 5. Asiakkaiden ilahduttaminen oikea-aikaisella ja personoidulla sisällöllä sekä lopulta asiakkaiden "kääntäminen" suosittelijoiksi.
- (Sweezy 2014, 8; Rindell 2016.)

Edellä esitetyn viisiportaisen prosessimallin tavoitteena on yksinkertaisesti kääntää tuntemattomat verkkosivukävijät asiakkaiksi ja edelleen suosittelijoiksi. Kuviossa 12 asiaa on vielä havainnollistettu ja siitä selviää miten prosessi alkaa jo ennen kuin prospektiasiakas on vieraillut yrityksen verkkosivustolla. Tähän yritysten verkkosivustoille houkutteluun tai ohjaukseen niin kuluttajat kuin yritystajajtkin törmäävät päivittäin mm. hakukonemainonnan ja sosiaalisen median kautta toteutetulla mainonnalla. Toiminnan tarkoitus on tavoittaa potentiaalisia kohderyhmiä ja johdattaa näitä haluttuun paikkaan, jotta myyjä kykenisi vaikuttamaan ostajan toimintaan suunnitelmiensa mukaisesti.



Kuvio 12: Markkinoinnin automaation prosessi

Prospektin saapuessa yrityksen verkkosivuille automatiikka analysoi hänen käyttäytymistään ja pyrkii tarjoamaan häntä kiinnostavaa sisältöä. Tämä voi yksinkertaisesti olla tietyn tuotekategorian hinnastoa tutkijalle tarjoutuva mahdollisuus ladata kyseisien tuotekategorian tuotteiden osto-opas. Onnistuakseen lataamisessa käyttäjän tulee jättää yhteystietonsa, jolloin hän saa kaipaamansa materiaalin ja myyjä onnistuu tunnistamaan kävijän. Esimerkissä markkinoinnin automaatio-ohjelmisto suorittaa sekä passiivista, että aktiivista asiakkaan tarkkailua. Se passiivisesti hyödyntää uuden asiakkaan digitaalista jalanjälkeä seuraamalla tämän liikkumista verkkosivulla IP-osoitteen sekä evästeiden avulla. Seuraavaksi asiakkaan käytös (vierailu hinnastosivulla) laukaisee markkinoinnin automatiikkaan asetetun toiminnollisuuden, joka johtaa automaattiseen toimintaan. Jolloin järjestelmä aktiivisesti tarjoaa asiakkaalle ladattavaksi oletetusti asiakasta kiinnostavaa materiaalia. (Järvinen & Tamminen 2016, 165.)

Kun sivustolle houkuteltu asiakas on tunnistettu, on seuraavaksi vuorossa asiakkaan ostoprosessinsa tukeminen. Tämän vaiheen kesto voi olla mitä tahansa ”kolmen minuutin ja kolmen vuoden” välillä. Tärkeintä on, että tässä kohtaa tunnistetun asiakkaan ostopolku on suunniteltu ja hänelle pystytään automatiikan avulla tarjoamaan suunnitelmallisesti juuri hänen ostoprosessiaan tukevaa materiaalia. Markkinoinnin automatiikan passiiviset toiminnot ja seuranta (web-analytiikka ja evästeet) tunnistavat asiakkaan reagoinnin ja sitä kautta pystytään asemoimaan asiakkaan sijainti ostopolulla. Markkinoinnin automaatio pisteyttää asiakasta mitat-

tujen toimintojen mukaan ja on yrityksen myyntiprosessista ja suunnitellusta ostopolusta kiinni lähestyykö asiakasta myyjä puhelimitse vai pyritäänkö häntä aktivoimaan esimerkiksi lähettämällä lisää materiaalia. Näiden toimenpiteiden suunnittelussa voidaan hyödyntää olemassa olevaa myynti- ja markkinointidataa ja katsoa mitkä tekijät ovat yleensä kuljettaneet asiakasta kohti ostopäätöstä. Asiakasprospektien luokittelussa voidaan hyödyntää myös segmentti ajattelua, koska kaikki prospektit eivät toimi samalla tavalla samoissa tilanteissa. (Kantrowitz 2014; Heimbach, Kostyra & Hinz 2015, 130.)

Markkinoinnin automaatio-prosessin onnistuessa on sopivasti ”lämmitelty” prospekti konvertoitumassa seuraavaksi asiakkaaksi. Vaikka prospektin polku asiakkaaksi tässä vaiheessa päättyykin, oikein suunnitellun markkinoinnin automaation näkökulmasta ei olla vielä maalissa. Tavoitteita on yleensä kaksi asiakassuhteen syventäminen, eli asiakkaan johdattaminen uudelleen ostoihin ja sitä kautta asiakkaan arvon kasvattaminen. Toisaalta sopivien ja automatisoitujen toimenpiteiden avulla asiakkaat saadaan jättämään palautetta hankinnoistaan ja sitä kautta toimimaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden suosittelijoina.

2.3.2 Markkinoinnin automaatio järjestelmien hyödyt

Tutkimuslaitos Forresterin (2014) mukaan asiakaskokemus on nyt ja tulevaisuudessa yritysten tärkein strateginen kilpailutekijä. Oikein toteutettu asiakaskokemus auttaa vähentämään kustannuksia merkittävästi ja tukemaan yrityksen kasvua ja kehitystä. Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen sekä sen tärkeyden painottaminen läpi organisaation tulisi löytyä jokaisen yrityksen strategiasta. Kuitenkin useat yritykset kärsivät tuottavuus- tai kannattavuushaasteista. Markkinoiden murros on lopulta varsin ohut selitys ja johdon vastuulla on reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Nykyinen tilanne ei ole väliaikainen vaihe vaan kilpailu kiristyy jatkossa entisestään. Asiakkailla on tulevaisuudessakin täysi valta hakeutua tuotteen tai palvelun pariin milloin haluavat, missä haluavat ja miten haluavat. (Kortesuo & Löytänä 2011, 155.)

Tämän modernin ostoprosessin hallinta edellyttää yritykseltä ennen kaikkea entistä parempaa arvoketjun hallintaa, jolloin jokainen sen osa kasvattaa lopputuloksen arvoa. Edellisen lisäksi tarvitaan parempaa, reaaliaikaisesti kertyvää asiakasymmärrystä, jonka avulla omaa toimintaa ja asiakkaiden monikanavaisia kohtaamisia pystytään jatkuvasti kehittämään. Kasvu perustuu siihen, että ymmärretään miten asiakas käyttäytyy läpi koko asiakkuuden elinkaaren. Asiakastyytyväisyyden rakentaminen alkaa aina ensimmäisestä kohtaamisesta ja sen rakentaminen jatkuu systemaattisesti kaikissa kohtaamisissa asiakkaiden kanssa. (Porter 2008, 33–35.)

Asiakaskokemuksen parantaminen sekä modernin ostoprosessin hallinta ovat molemmat syitä miksi markkinoinnin automaatio ohjelmistojen käyttö on kasvanut merkittävästi viime vuosina B2B-yrityksissä. Pienistä apuohjelmista alkanut teknologia on muuttunut merkittäväksi liiketoiminnaksi. Vuoden 2014 markkinoinnin automaatio-alan liikevaihto nousi yli miljardiin euroon ja kasvu vuoteen 2009 tasoon nähden oli yli kymmenkertainen (Raab report 2014). Luonnollisesti kasvu on perustunut konkreettisiin hyötyihin, mitä markkinointi osastot ja B2B-yritykset kokevat saavansa sijoitukselleen. Buttle ja Maklan (2015, 232–234) ovat listanneet kirjassaan suurimpia teknologian mukaan tuomia hyötyjä:

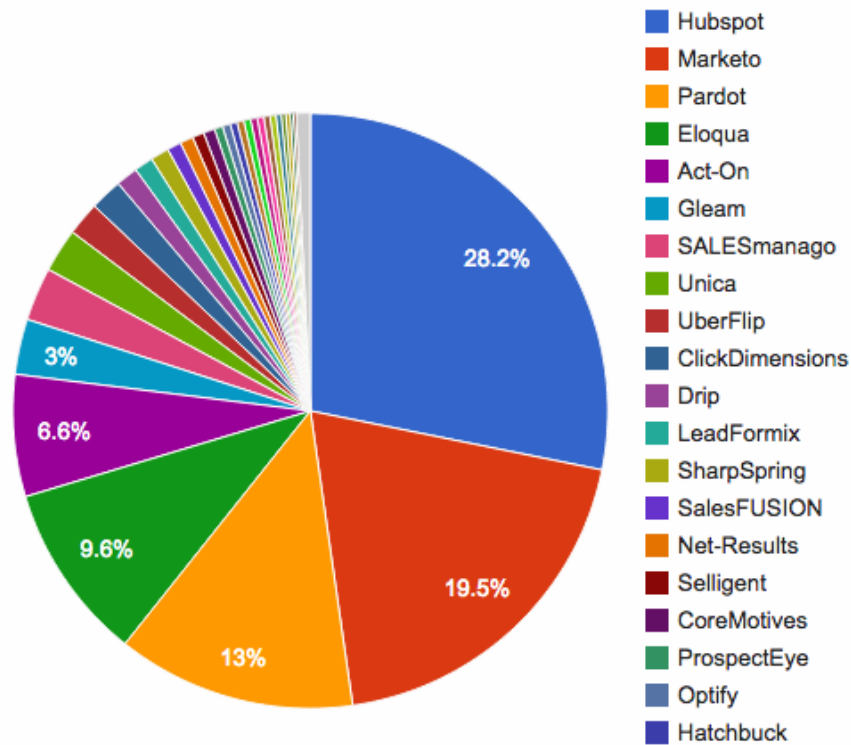
1. Parannettu asiakaskokemus: Asiakkaat vastaanottavat relevanttia ja personoitua materiaalia yritykseltä oikeaan aikaan. Onnistunut markkinointiautomaatio tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta vähemmän roskapostia.
2. Parannettu markkinoinnin tehokkuus: Aikaisemmin manuaalisia prosesseja pystytään markkinoinnin automaatio-ohjelmistojen avulla automatisoimaan asiakaskokemuksen karsimättä. Digitaalisen markkinoinnin prosessien skaalaus ja monistaminen laskee asiakashankintakustannuksia ja parantaa hallittavuutta.
3. Markkinointikustannusten tuoton mitattavuus: Markkinointiautomaation kautta pystytään tarkasti laskemaan yksittäisten asiakkaiden hankinnan kustannukset ja kokonaisuudessaan ohjelmat tarjoavat tarkkaa dataa, jonka perusteella johto pystyy analysoimaan investoinnin kannattavuuden.
4. Parempi markkinoinnin tuottavuus: Markkinointiautomaatio ohjelmisto mahdollistaa oikein toteutettuna monikanavaisen digitaalisen markkinoinnin. Ohjelmiston avulla voidaan ajaa samaan aikaan useita kampanjoja useissa eri kanavissa samanaikaisesti.
5. Paremmiin sitoutetut asiakkaat: asiakasuskollisuus kasvaa, kun asiakkaat kokevat saavansa juuri heiltä kiinnostavaa materiaalia juuri heille sopivaan aikaan.
6. Paremmiin kehittyvä markkinointi: Markkinointiautomaatio ohjelmiston avulla dataa onnistuneista ja ei niin onnistuneista markkinointikampanjoista on saatavilla lähes rajattomasti. Oikein motivoituneet ja toimintansa oikein järjestäneet yritykset voivat kerätyn datan avulla muuttaa markkinointiaan jatkuvasti vaikuttavammaksi ja tehokkaammaksi.
7. Parempi responsivisuus: markkinoinnin automaatio-ohjelmistoon on mahdollista asettaa hälytyksiä, jotka reagoivat reaaliajassa mikäli jonkun tuotteen kysyntä kasvaa ennakoitua suuremmaksi. Tämä mahdollistaa reaaliaikaisen reagoinnin uuteen kasvaneeseen kysyntään yksittäisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen pohjalta.

8. Paremmen tietoa: markkinointiautomaation raporttien ja analytiikan avulla on saatavissa arvokasta dataa asiakkaiden ostoprosessista, kampanjoiden toimivuudesta sekä markkinasta. Näitä analysoimalla kustannusten laskennan lisäksi markkinointitoimenpiteiden suorituskykyä ja vaikuttavuutta voidaan kohottaa.

2.3.3 Markkinoinnin automaatio järjestelmien haasteet

Markkinoinnin automaatio-ohjelmistojen markkina on kasvanut voimakkaasti viime vuosina, Markets and Markets (2016) ennusteen mukaan vuosituhannen alussa aloitetun toimialan markkinoiden kokonaisarvo kohoaa viiteen ja puoleen miljardiin dollariin vuoteen 2019 mennessä. Palveluntarjoajia ja heidän teknologioitaan on useita ja kaikki mainostavat olevansa toistaan parempia. Tarjoajien markkinointimateriaalit alleviivaavat ylivoimaisia tuloksia, jotka ovat helposti saavutettavissa. Järjestelmän hankintapäätös voi olla helppo perustella sen tarjoamien etujen pohjalta, hankinta itsessään ei automaattisesti tee muuta kuin mahdollisesti kasvata yrityksen kustannuksia. Riskinä on, että markkinoinnin automaatio ohjelmiston hankkinut yritys herää muutama kuukausi järjestelmän käyttöönoton jälkeen ihmettelemään, että missä ne ylivoimaiset sekä mainostetut hyödyt ovat? Bluewolf (2015) on tutkinut järjestelmien käyttäjäkokemuksia ja heidän tuloksiansa mukaan alle 20 % markkinoinnin automaation käyttäjistä kokee yrityksensä saavansa mitattavaa rahallista hyötyä käyttämällä markkinoinnin automaatio järjestelmiä. Tämä on varsin matala luku varsinkin kun ottaa huomioon kaikki mahdolliset hyödyt mitä markkinoinnin automatisoinnista on ainakin markkinointipuheiden mukaan saatavilla. Syitä markkinoinnin automaatio-järjestelmien hankinnan epäonnistumisiin voi johtua useasta syystä:

1. Kaikki lähtee resursseista, nimestään huolimatta markkinoinnin automaatio on järjestelmä, joka ei toimi itsestään automaattisesti vaan sitä pitää opettaa ja kehittää. Kaikki työpolut ja automaattiset toiminnollisuudet pitää luoda manuaalisesti ennen kuin automaatiosta voi hyötyä. Yrityksen tulee sitoa ja kouluttaa resursseja markkinoinnin automaation käyttöön. (Aaltonen, 2015.)
2. Käyttöhankaluudet. Markkinointianalyttikko David Raabin (2015) tutkimuksen mukaan lähes 70 % markkinoinnin automaation käyttäjistä ei ole täysin tyytyväinen käyttämänsä ohjelmistoon. Nopeasti kasvaville markkinoille on ilmestynyt lukuisia palveluntarjoajia, kuten kuvio 13 osoittaa ja vaikka järjestelmissä on yhtenäisiä toiminnollisuuksia, ei kuitenkaan voida yleistää, että yhden järjestelmän asiantuntija osaisi käyttää kilpailevaa markkinoinnin automaation järjestelmiä. (Venture Beat 2015.)



Kuvio 13: Markkinoinnin automaatio järjestelmien markkinaosuus 2016 (Datanyze 2016)

3. Käyttöön ja toiminnallisuuteen liittyy myös markkinoinnin automaatio järjestelmän kautta saatavien myyntiliidien laatu. Pahimmassa tapauksessa markkinointi ei osaa tunnistaa missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on ja he toimittavat myynnille kaikki järjestelmän tuottavat yhteydenotot kuumina liideinä. Näin toimimalla päästään vain kahteen lopputulokseen, myynti turhautuu sekä alkaa karttamaan markkinoinnin liidejä. Pahimmassa tapauksessa ostoaikaisissa ollut asiakas saatetaan säikäyttää ja hän kääntyy toisen paremmin ostoprosessin tunnistavan toimittajan puoleen.
4. Laadukkaan ja asiakkaita kiinnostavan sisällön tuottaminen vaatii myös paljon resursseja ja hyvää yhteistyötä organisaatiossa, jotta markkinointi ja sisällöntuotanto osaa reagoida oikeissa kanavissa oikeisiin kysymyksiin, joihin nykyiset sekä uudet asiakkaat tietoa kaipaavat. Ilman laadukasta sisällöntuotantoa markkinoinnin automaatiosta ei tule koskaan strategista työkalua.
5. Asiakkaiden yksilölliset tarpeet, markkinoinnin automaation lähtökohtana on asiakkaiden profilointi ja juuri heitä kiinnostavan materiaalin tarjoaminen läpi ostoprosessin. Oikein kohdennetun materiaalin avulla kylmää ja anonymia etsiskelijää voidaan ohjailla ja hänelle pystytään tarjoamaan hänen kaipaamaansa informaatiota. Asiakkaiden profilointi sekä segmentointi ovat pitkä prosessi ja vaatii aikaa, varsinkin kun pe-

rinteiset ostajaroolit ovat murroksessa. Asiakasprofiloinnin hyötyjä ei tulla saavuttamaan, mikäli se on tehty huonosti tai mahdollisia vääriä olettamuksia asiakkaan ostokäyttäytymisestä ei olla valmiita korjaamaan.

Kaikkien uusien järjestelmien käyttöönottoon sisältyy riskejä. Markkinoinnin automaatio järjestelmän kohdalla on muistettava, että toimitaan suoraan asiakasrajapinnassa ja tätä kautta voidaan vaikuttaa koko yrityksen imagoon. Pääosin riskit ovat minimoitavissa valitsemalla yritykselle sopiva järjestelmä ja sitouttamalla koko organisaatio toimintaan. On myös tärkeää, että järjestelmän taustalla olevalla tiimillä on tarpeeksi osaamista, resursseja sekä tietoa asiakkaista ja näiden ostoprosessista järjestelmän hyödyntämiseen. (Grdodian & Roberts 2016; Rouvinen 2015.)

2.3.4 Automaation tulevaisuus

Digitalisoitunut ostoprosessi on luonut uusia tarpeita, joista markkinoinnin automatisointi on yksi hyvä esimerkki. Alan markkinat ovat kasvaneet huimaa vauhtia ja se on sisältömarkkinoinnin ohella olevan alan suurin trendi vuonna 2016. Kerätyn aineiston perusteella matka on vasta alussa, koska alle 4 % maailman 10 000 suosituimmasta verkkosivustosta käyttää markkinoinnin automaatio teknologiaa (Marketing Automation insider 2015.) Yhtenä jarruna kehitykselle ovat myös alalla toimivat ammattilaiset. Adoben tutkimuksen mukaan 56 % markkinoinnin ammattilaisista kokee teknologien muutoksen tahdin ”dramaattisena” ja 44 % on huolissaan omasta kyvystään pysyä kehityksessä mukana. (Adobe 2016.)

Tanni ja Keronen (2013, 10.) maalaavat surullista kuvaa suomalaisten B2B-organisaatioiden verkkosisällöstä. Heidän mukaansa yritysten verkkokanavat eivät tavoita potentiaalisia asiakkaita, www-sivujen sisältöä ei ole resurssien puutteen vuoksi lokalisoitu, myynti ei pysty hyödyntämään verkkoa asiakasneuvotteluiden tukena ja käyttöön otetut sosiaalisen median kanavat eivät houkuttele oikeaa kohderyhmää vaan kanavat elävät omaa elämäänsä vailla toisiaan tukevaa punaista lankaa. Ts. yrityksiltä puuttuu digitaalisen markkinoinnin strategia. Vasta kaikkua tälle kolmisen vuotta vanhalle Tannin ja Kerosen näkemykselle antaa Aaltonen (2015), hänen mukaansa on totta, että useat suomalaiset yritykset vasta harjoittelevat tai suunnittelevat markkinoinnin automaation käyttöönottoa sekä laativat digitaalisen markkinoinnin strategiaansa. Globaalisti suomalaiset yritykset eivät kuitenkaan ole kovinkaan pitkällä takamatkalla ja verrattaessa muihin pohjoismaihin Suomi on jopa edelläkävijä. (Tanni ym. 2013.)

Samaan aikaan, kun yksilöt ja yritykset ihmettelevät ”dramaattista” muutosvauhtia ollaan automaatiota ulottamassa myös muihin yritysten myynti- ja markkinointiosastojen toimintoihin. Seuraavana kehityskohteena Kurvinen ja Seppä nimeävät myynnin automaation. Myynnissä, varsinkin prospektointityössä, toistuu todella usein sama kaava. Joten ei ole ihme, että

markkinoille on jo nyt alkanut ilmestymään teknologioita, joiden avulla näitä toistuvia prosesseja on mahdollista automatisoida. Suurimmat hyödyt tällä hetkellä myynnin automaatiosta saadaan prospektoinnin lisäksi liidien hoivaamisen osalta. Kun myyjä on päättänyt ottaa markkinoinnin tuottaman liidin käsittelyyn ja saa ensimmäisen keskustelun jälkeen selville, että asiakas on syystä tai toisesta valmis jatkamaan keskustelua kolmen kuukauden kuluttua, liidiä ei ole enää mielekästä palauttaa markkinoinnille. Vaan myyjä voi luoda prospektille valmiiksi suunniteltuja relevantteja viestejä, jotka tämä saa automatisoidusti. Näihin viesteihin myyjällä on täysi kontrolli ja mahdollisuus rakentaa niistä itse omaan myyntiprosessiin parhaiten soveltuvia. Myyntitiimeille myynnin automaation on jo testeissä todistettu tuovan huomattavia aikasäästöjä. Yksi alan teknologiaa kehittävästä tahoista Reply.io on tutkinut asiaa ja todennut myyjän pystyvän säästää viikoittain 5-10 tuntia omaa työaikaansa automatisoitujen myynnin prosessien avulla. (Kurvinen & Seppä 2016, 274–276.)

3 Tutkimus

Työn tämä osio käsittelee opinnäytetyössä suoritettua monitapaustutkimusta. Alussa käydään läpi tieteellisiä tutkimusmenetelmiä yleisellä tasolla jonka jälkeen taustoitetaan työn tutkimusstrategiaksi valikoitunutta monitapaustutkimusta. Monitapaustutkimuksen osalta avataan tutkimusprosessin vaiheittaista etenemistä suunnittelun ja valmistelun kautta aina tutkimusaineiston keräämiseen. Luvun lopussa tuodaan esille, miten kerätty aineisto on analysoitu ja miten tulokset esitetään.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustoiminnan tavoitteena on tiedon lisääminen. Eli teoreettisen sekä käytännön näkemyksen kasvattaminen tutkittavasta ilmiöstä tai kohteesta (Bhaskar 1975). Tavoite onnistuu järjestelmällisellä toiminnalla sekä sopivalla tutkimusmenetelmällä, nämä mahdollistavat onnistuessaan uusien teoreettisten ideoiden luomisen tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä (Numamaker 1991, 90-94). Ennen tutkimustavan valintaa on syytä käydä läpi, millä eri tavoin tutkimuskohdetta voi lähestyä. Mahdolliset lähestymistavat itsessään eivät vielä määritä varsinaista metodologiaa, mutta ne auttavat oikean tutkimusmenetelmän löytämistä (Robson 2002; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52). On tärkeää ymmärtää, että usean tutkimusmenetelmän avulla sekä vanhoja asioita koskevia tutkimuksia hyödyntämällä tutkijan käytössä olevan tiedon määrä kasvaa. Toimintamalli mahdollistaa tutkijalle monialaisen näkemyksen sekä perehtymisen tutkittavaan ilmiöön ja näin tutkija hahmottaa tutkimuskohteesta luotettavan kokonaisuuden (Wynn & Williams 2012, 806; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009).

Tutkimukset ovat yleensä pyritty jakamaan joko kvantitatiivisiin, eli määrällisiin tai kvalitatiivisiin, eli laadullisiin. Selkeimmät erot näiden tutkimustapojen välillä ovat haastattelun koh-

dejoukon ja tutkimuskysymysten muotojen ero. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut kohdistuvat tyypillisesti valittuihin yksilöihin, kun taas kvantitatiivisessa tutkitaan satunnaisotosta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat perusmuotoisia ja strukturoituja kysymyksiä kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään lähtökohtaisesti avoimia kysymyksiä. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana on monimuotoisuus ja ihmiskeskeisyys. Kvalitatiivinen tutkimuksen voidaan katsoa kuvaavan merkityksiä sekä ilmiötä, kuten tämän opinnäytetyön monitapaustutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat yleensä laskennallisia tai numeroiden kautta muodostettuja johtopäätöksiä. Molempia tutkimustapoja on mahdollista käyttää samassa tutkimuksessa rinnakkain tai peräkkäin, joka on yksi keino saavuttaa luotettavampia tutkimustuloksia. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi, näin tehtäessä tutkijan pitää tunnistaa erityisen hyvin kyseisen käyttötavan vaatimukset ja erottaa menetelmät. (Stake 1995; Runeson & Höst 2009; Metsämuuronen 2002, 177; Hirsijärvi ym. 2009.)

Kvalitatiivinen tutkimus on käytännössä perusta kaikelle tieteelliselle tutkimustoiminnalle. Myös kvantitatiivinen tutkimuskin perustuu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on se, että se pyrkii selittämään ilmiötä. Laadullinen tutkimus siis pyrkii löytämään vastauksen kysymykseen, miksi jokin ilmiö tapahtuu ja mistä ilmiössä on kyse. (Tuomivaara 2005; Rochim 2006; Walker 2004; Kananen 2013.)

3.2 Tapaustutkimus

Tässä työssä tutkitaan valittujen myyntiorganisaatioiden suhtautumista muuttuneeseen ostoprosessiin ilmiönä sekä miten organisaatiot muutokseen reagoivat, joten se on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena syystä, että se pyrkii kolmen tapauksen kautta selittämään ostokäyttäytymisen muutosta ilmiönä ja sitä miten organisaatiot ilmiöön reagoivat. Tapaustutkimus voidaan määritellä monimuotoiseksi tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, eli tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimus pyrkii löytämään vastauksia ”miten” tai ”miksi” - kysymysten kautta ja sen avulla voidaan tuottaa tietoa esimerkiksi yksilön ryhmän tai ilmiön toiminnasta. Tämän lisäksi tutkijat määrittävät tapaustutkimuksen empiirisenä tutkimuksena, jonka avulla selvitetään nykyajan ilmiötä olemassa olevassa kontekstissaan. Heidän mukaansa tämä mahdollistaa ilmiön ja kontekstin suhteen tutkimisen usean eri lähestymistavan avulla (Yin 2014, 4–30; Markus 1989; Hamel 1993).

Tapaustutkimus on monikäyttöinen työkalu ja riippuen sen tutkimuskohteesta sen avulla pystytään kasvattamaan ymmärrystä monimutkaisista tutkimuskohteista tai keräämään lisätietoa jo tutkimuskohteesta olemassa olevan tiedon jatkoksi (Paré 2004). Tutkijat ovat käyttäneet tapaustutkimusta menetelmänä eri tutkimusaloilla jo useita vuosia ja voidaan sanoa sen vakiinnuttaneen paikkansa tutkimusmenetelmänä. Toisaalta monikäyttöisyytensä sekä yleensä

pienen otantamäärän takia kritikoiden mukaan tapaustutkimus ei ole itsessään tieteellinen tutkimusmenetelmä vaan lähempänä tutkimusstrategiaa. Toinen syy kritiikille on, että osa tapaustutkimuksista on toteutettu kurittomasti tapaustutkimuksen ohjeista välittämättä sekä välillä omia tutkijan omia mielipiteitä esiintuoden. Oleellista tapaustutkimukselle on, että tutkija pysyy ulkopuolisena havainnoitsijana, kenen päätarkoitus on tutkia ja kuvailla ilmiötä vaikuttamatta siihen, jotta tutkimuksen luotettavuutta ei heikennetä. (Lee 1989; Laine, Bamberg & Jokinen 2009, 9; Kananen 2012, 37.)

Yin (2014, 1–11) lisää, että tutkimuskohde, eli tapaus voi olla yksittäinen yritys, yrityksen osa, tuote palvelu tai prosessi, kuten tässä tutkimuksessa. Tutkimuskohteen tarkka rajaaminen on tärkeää tapaustutkimusta käytettäessä, koska sen avulla pyritään selittämään ilmiötä ja onkin merkityksellisempää saada selville rajatusta tutkimuskohteesta paljon tietoa kuin laajemmasta otannasta vähän (Perry, D. Sim, S. & Easterbrook, S. 2005; Ojasalo & al. 2014.)

3.2.1 Tapaustutkimusprosessi

Kattava suunnittelu on tärkeää tapaustutkimuksen onnistumisen kannalta. Suunnittelussa on otettava huomioon useita muuttujia, kuten mitä aineiston keruu metodeita käytetään, mitä kirjallista aineistoa on saatavilla tai esimerkiksi keitä pystytään haastattelemaan? (Runeson & Höst 2009, 139.)

Tapaustutkimussuunnitelman tulisi kattaa ainakin seuraavat kuusi osa-aluetta (Robson 2002):

1. Tutkimustavoite - mitä halutaan saavuttaa?
2. Tapaus - mitä tutkitaan?
3. Teoria - mistä viitekehys koostuu?
4. Tutkimuskysymykset - mitä tulee tietää?
5. Menetelmät - miten aineisto kerätään?
6. Valikointi - mistä ja mitä aineistoa käytetään?

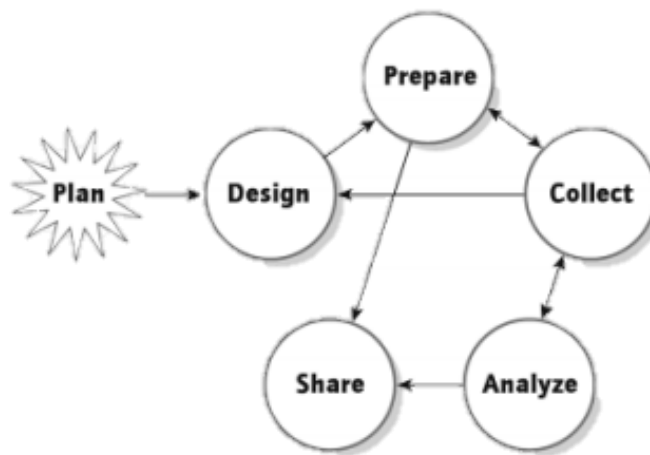
Tapaustutkimusprosessi lähtee tutkimusongelmasta. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat:

1. Miten digitalisaatio on vaikuttanut organisaatioiden ostokäyttäytymiseen?
2. Miten muuttuvaan ostokäyttäytymiseen voidaan reagoida myyntiorganisaatioissa?

Ostokäyttäytymisen muutosta on käyty läpi jo työn teoreettisessa osiossa, joten toteutettu tapaustutkimus painottuu enemmän toiseen ydinkysymykseen. Tutkittavien tapausten kautta yritetään analysoida ostokäyttäytymisen muutosta ilmiönä sekä tulkita miten myyntiorganisaatiot tähän ilmiöön ovat reagoineet. Selkeä tutkimuskysymys helpottaa tutkijan prosessia,

koska se mahdollistaa aineiston analysoinnin, vastaako se tapaustutkimukselle tyypilliseen ”miten” kysymykseen.

Tutkimuksessa hyödynnetään Yin (2014, 2.) mallintamaa tapaustutkimuksen tutkimusprosessi-mallia. Kuvio 14 mukaisesti tutkimusprosessi etenee vaiheittain iteratiivisesti, iteratiivisuus mahdollistaa tutkijan palaamisen edellisiin vaiheisiin tutkimuksen näin vaatiessa. Kuusi portaaisen prosessin vaiheet ovat suunnitelma (plan), toteutuksen suunnittelu (design), tutkimuk-sen valmistelu (prepare), aineiston kerääminen (collect), tietojen analysointi (analyze) sekä tulosten jakaminen (share).



Kuvio 14: Tapaustutkimusprosessi (Yin. 2014, 2)

3.2.2 Tutkimussuunnitelma (Plan):

Tutkimuksen suunnittelu alkaa tutkimuskysymysten analysoinnilla sekä tutkimusmenetelmien valinnalla. Onnistunut tapaustutkimus vaatii usein tutkijan kenellä on tutkimuskohteesta ai-empaa kokemusta, teoreettista näkemystä ja hän on kiinnostunut laajentamaan tietämystään tutkimuskohteesta. Tässä työssä esitetyn tapaustutkimuksen kohdalla Yin'in kriteerit täytty-vät. Tutkijalla on laaja-alainen digitaalisen markkinoinnin kokemus, jonka avulla hän pystyy keskittymään toiminnan ja tutkittavien tapausten kannalta oleellisiin asioihin. Tutkittava il-miö kehittyy nopeasti ja tutkijaa motivoi oman tietämyksensä laajentaminen tutkimuskohtei-den avulla. Aiemman kokemuksen sekä teoreettisen näkemyksen omaamisen merkitystä ko-rostaa myös se, että tapaustutkimuksen kohteet ovat nykyajassa, joten esimerkiksi suora ver-tailu aiemmin suoritettuihin tutkimuksiin, ei ole muiden kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien tapaan samalla tasolla mahdollista. Tutkimussuunnitelma vaiheessa on paneuduttu tutkimus-kysymysten lisäksi tutkijoiden ohjeiden mukaan tutkittavien tapausten taustoihin, saatavilla olevaan kirjallisuuteen sekä tutkimuksen tavoitteisiin (Yin 2014, 8–14; Orlikowski 1996).

3.2.3 Toteutuksen suunnittelu (Design):

Toteutetussa tutkimuksessa tapaustutkimuksen tapaukset hahmottuivat lopulta vasta aineistonkeruu vaiheessa, joten toteutuksen suunnittelu-vaiheeseen palattiin iteratiivisesti. Tämän mahdollisuuden myös Yin (2014, 2) tapaustutkimuksen vaiheet-mallissaan nostaa esille. Tutkimuskohteiden valikoiduttua tarkennettiin vielä tutkimussuunnitelmaa sekä taustoitettiin tutkittavaa ilmiötä tapauksiin tutustumalla. Tutkittavia tapauksia on kolme, joka tekee tutkimusstrategiasta monitapaustutkimuksen. Monitapaustutkimuksen jokaista tapausta tulisi käsitellä erillisenä kokonaisuutena (Cavaye 1996). Tämä on huomioitu tutkimusaineisto analyysi-vaiheessa. Osana tutkimussuunnitelman tarkennusta oli käytettävien tutkimuskysymysten uudelleen laadinta sekä alustavan tapaustutkimuksen tulosten esitysmallin hahmotteleminen. Taustana näiden molempien muokkaamiselle oli loogisen päättelyketjun mahdollistaminen, eli miten tutkimuskysymysten kautta päästään analysoimaan kerättyjä tuloksia, vertaamaan tapauksia keskenään ja miten tuloksista pystytään muodostamaan johtopäätöksiä. (Yin 2009, 24-27; Myers 1994.)

3.2.4 Tutkimuksen valmistelu (Prepare):

Tutkimussuunnitelman ja toteutuksen suunnittelu-vaiheiden kautta tapaustutkimus etenee tutkimuksen valmisteluun. Tässä vaiheessa vielä käytiin läpi suunnitelma sekä toteutuksen vaiheet, jotta voitiin varmistua kaiken oleellisen olevan valmiina tutkimusaineiston hankintaa varten. Tapaustutkimuksen aikataulun suunnitteluun vaikutti merkittävästi tutkimuskohteiden löytäminen. Kaikki yritykset tai digitaalisen markkinoinnin konsultointi tahot eivät olleet automaattisesti valmiita jakamaan kehitysprosessien yksityiskohtaisia tietoja kolmansien osapuolten kanssa edes tutkimuskäyttöön. Tämän takia tässäkin työssä tutkittuja tapauksia ei identifioida vaan tapaustutkimuskohteita kutsutaan nimillä A, B ja C.

Tutkijalla oli tiedossa suomalainen IT-yritys (tutkimuksen tapaus C), jonka osalta haastattelut sekä henkilökohtainen havainnointi olivat etukäteen sovittuja. Olemassa olevien kontaktien kautta ei muita sopivia tutkittavia tapauksia löytynyt, joten hakua laajennettiin ja tässäkin hyödynnettiin digitalisaation mahdollistaneita kanavia. Tutkija lähetti ammatillisen verkostoitumispalvelu LinkedInin kautta viestejä tutkittavaan aiheeseen liittyviin ammattilaisryhmiin, joista lopulta hahmottui kaksi muuta tutkimustapausta (yritykset A ja B). Tutkittavat yritykset (taulukko 1) olivat kaikki yksityisesti omistettuja, mutta eivät kuitenkaan listautuneita. Suurimpia omistajia olivat joko pääomasijoittajat tai yritysten henkilökunta. Henkilöstömäärät olivat noin 80, 370 ja 120 tutkimuksen tekohetkellä. Ylätasolla kaikkien toimiala oli palveluiden myyminen toisille yrityksille, asiaa lähemmin tarkasteltaessa palveluissa oli kuitenkin eroavaisuuksia. Yritys-A:n liikevaihto koostui itse kehitetystä mobiilissa- sekä internetissä toimivasta ohjelmistosta, joka mahdollisti työntekijöiden uudelleensijoituksen kustannus te-

hokkaan hallinnan sekä asiaan liittyvän informaation jakamisen. Yritys-B markkinoi toisille verkkokaupoille sähköistä helposti integroitavaa verkkokauppa-alustaa ja yritys-C tarjosi asiakkailleen it-palvelujen ulkoistusta. Alueellisesti yritykset A ja B toimivat Pohjois-Amerikan markkinoilla, kun taas yritys C:n liikevaihto muodostui Pohjoismaista. Kaikkia kolmea yritystä yhdisti aiempien vuosien nopea liikevaihdon kasvu sekä tulevaisuuden markkinoita nopeampi kasvutavoite.

Yritys	Henkilöstömäärä	Toimiala	Omistajuus	Alueellisuus	Asiakkaat
A	80	Ohjelmistokehitys	Yksityinen	USA	B2B
B	370	E-kauppa-alusta	Yksityinen	USA	B2B
C	120	IT-palvelut	Yksityinen	Pohjoismaat	B2B

Taulukko 1: Tutkimuksen yritykset

3.2.5 Aineiston kerääminen (Collect):

Tapaustutkimuksissa voidaan hyödyntää aineistoa useista eri lähteistä ja onkin tärkeä pyrkiä hyödyntämään lähteitä monipuolisesti, jotta yksittäisen lähteen vaikutus ei liiaksu korostu tuloksissa. Johtopäätökset joihin päästään useita eri lähteitä hyödyntämällä ovat vahvempia kuin päätelmät, joihin ohjaavat vain yksittäiset aineistolähteet (Runeson & Höst 2009, 144).

Kerättävä aineisto voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, riippuen siitä miten aineisto on hankittu. Ensimmäisen tason aineisto koostuu materiaalista, jotka tutkija on kerännyt henkilökohtaisesti ja reaaliaikaisesti, esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastattelut sekä havainnointi. Toisen tason aineisto tarkoittaa aineistoa, jonka tutkija pystyy keräämään muokkaamattomana, mutta ei pysty itse siihen vaikuttamaan, esimerkiksi videoidut haastattelut tai muokkaamaton raakadata. Kolmannen tason tutkimusaineistoon kuuluvat kaikki muu kuin edellä mainittu aineisto, eli esimerkiksi koostetut raportit sekä muut lähteet, joita tutkija ei ole henkilökohtaisesti tai reaaliajassa itse pystynyt keräämään (Lethbridge ym. 2005, 311–341).

Toteutetussa tutkimuksen aineisto kerättiin neljästä eri lähteestä.

1. Tapauksissa mukana olleiden ja aktiivisesti kehitysprosesseihin vaikuttaneiden henkilöiden haastatteluja (ensimmäisen tason aineistoa).
2. Tutkijan oma havainnointi (yhden tapaustutkimuksen kohdalla) (ensimmäisen tason aineistoa).
3. Tilastoja sekä liiketoiminnallisia raportteja tutkittavista tapauksista (kolmannen tason aineistoa).
4. Tapaustutkimus kohteiden, eli tutkittavien yritysten www-sivuja sekä sähköisesti saatavilla olevaa materiaali (kolmannen tason aineistoa).

Käyttämällä olemassa olevia lähteitä ja dokumentteja saavutetaan se hyöty, että ne eivät ole syntyneet tapaustutkimuksen tuotteina tai niitä ei ole luotu tapaustutkimusta tai sen tarkoituksia varten (Yin 2003, 86.) Tässä tutkimuksessa kehitysprosessien tuotokset, eli olemassa olleet dokumentit mahdollistivat myös kvantitatiivisen analysoinnin, mitkä olivat prosessien toimenpiteiden vaikutukset?

Aineistoltaan tapaustutkimus voi koostua niin laadullisesta kuin määrällisestäkin aineistoista. Tutkimusta tehdessä on syytä kuitenkin painottaa laadullista aineistoa, koska tavoitteena on saada syvällistä ymmärrystä tutkittavista tapauksista (Yin 2009, 99–114.) Tarkasteltaessa digitalisaation vaikutuksia ostokäyttäytymiseen ja myyjäorganisaatioiden reagoimista näihin vaikutuksiin, yksittäisten tapausten tasolla on järkevää lähestyä aineistoa laadullisin menetelmin. Peuhkuri (2005, 293.) Yin (2009, 30–32.) korostaa tutkimuskohteiden valinnan sekä rajauksen määrittelyn merkitystä tapaustutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkittavat tapaukset ovat tässä tutkimuksessa määritelty saatavilla olleen sopivan aineiston pohjalta. Tapaustutkimuksen haastateltavat edellisessä luvussa esitetyin keinoin ja olivat itse vapaa-ehtoisia osallistumaan suoritettavaan monitapaustutkimukseen. Tutkija ei ole siis itse päässyt täysin valitsemaan tutkittavia kohteita vaan tutkittaviksi tapauksiksi päätyivät tutkimuskriteereihin sopivat saatavilla olevat kolme tapausta.

Haastattelut ovat tapaustutkimusten merkittävin aineiston keruumenetelmä (Alastalo & Åkerman, 2010). Tässä tutkimuksessa haastateltiin (liite 1) markkinoinnin ja myynnin asiantuntijoita tapauksista, jotka osittain mittaavat heidän omaa onnistumistaan, joten on otettava huomioon, että vastaukset voivat olla subjektiivisia tai kohteelle itselle epäedullisia asioita ei haluta nostaa esille. Tämän tyylinen sosiaalisesti suotavien kommenttien esittäminen on varsinkin työelämässä ihmisille luontaista käytöstä. Haastattelujen lisäksi muiden lähteiden käyttö lisää tapaustutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201; Yin 2003, 82–89.)

Ennen haastatteluja laadittiin haastatteluiden runko (liite 1), jonka pohjalta haastattelut etenivät. Haastattelurungon rakentamisessa hyödynnettiin tutkittavaan ilmiöön liittyvää tutkijan kokemusta. Kokemusta oli kertynyt reilun 10 vuoden uralla myynnin ja markkinoinnin eri tehtävissä. Kokemuksen avulla ilmiötä ja sen syitä pystyttiin tarkastelemaan monesta eri kulmasta ja tämä myös mahdollisti lopullisten johtopäätösten esittämisen.

Haastatteluiden rakenne koostui neljästä eri vaiheesta (taulukko 2). Aluksi käytiin läpi yrityksen taustatiedot, jotta pystyttiin hahmottamaan tarkemmin tutkittavaa yritystä. Toinen selkeä kokonaisuus olivat syyt, miksi yritys oli käynnistänyt digitaalisen markkinoinnin kehitysprojektin ja mitä tavoitteita kehitysprojektille oli asetettu. Kolmantena haastatteluissa käy-

tiin läpi vaihevaiheelta itse kehitysprosessi, löydökset ja toimintatavat. Viimeinen kokonaisuus oli tulosten analysointi, mitä oli mitattu ja oliko tavoitteita saavutettu?

Kysymysten aihe	Kysymysten tarkoitus
Yritys	Taustatiedot, historia, toimialatiedot jne.
Kehitysprosessin syyt	Mitä ongelmia haluttiin ratkaista ja millä keinoin. Minkälaisia tavoitteita kehitysprojektille asetettiin ja miten näitä tavoitteita mitattiin
Kehitysprosessin vaiheet	Ketä prosessissa oli mukana ja mitä tehtäviä kullakin taholla oli, miten prosessi eteni vaiheittain ja löydettiinkö prosessin aikana jotain kokonaisuuteen vaikuttavia seikkoja?
Kehitysprosessin tulokset	Oliko hanke onnistunut, päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin ja miten mittaus suoritettiin?

Taulukko 2: Haastatteluiden vaiheittainen rakenne

Toteuttaessa laadullisia tutkimuksia tutkijan subjektivisuuteen tulee aina kiinnittää huomiota. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät, käsitteet kysymykset ovat kuitenkin aina tutkijan muotoilemia. Tähän suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavat tutkijan kokemukset, tausta ja persoona, josta ei voi koskaan täysin irtautua (Töttö 2000; Eriksson & Kovalainen, 2008). Kaikki haastateltavat olivat ennakolta suostuneet haastateltaviksi. Yrityksistä A ja B haastateltiin yhtä henkilöä ja yrityksestä C kahta henkilöä (taulukko 3).

Haastatteluiden aikana kysymykset pyrittiin muotoilemaan ja esittämään mahdollisimman neutraalisti sekä identtisinä kaikille haastateltaville. Haastateltavilla oli mahdollisuus kuvata tapahtumia vapaamuotoisesti ja haastatteluiden ilmapiiri pyrittiin pitämään mahdollisimman neutraalina. Tutkijan kannalta oli tärkeintä, että kaikissa haastatteluissa pystyttiin käsittelemään samat aihepiirit, jotta tulokset säilyivät vertailukelpoisina. Haastattelut oli sovittu etukäteen ja ne toteutettiin 28.5-14.9.2016 välisenä aikana. Maantieteellisistä syistä yritysten A ja B haastattelut toteutettiin verkon yli Skype-viestintäpalvelun avulla, yrityksen C:n molemmat haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti. Teknisesti haastattelut onnistuivat odotetusti ilman tietoliikenneongelmia sovittuina ajankohtina. Kestoiltaan haastattelut vaihtelivat 45 minuutin ja 80 minuutin välillä (taulukko 3).

	Tapaus A	Tapaus B	Tapaus C
Hyödynnetty ennen tutkimusta olemassa olleita lähteitä?	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Haastateltuja henkilöitä (kpl)	1	1	2

Haastattelu ajankohta?	28.5.2016	10.6.2016	27.4.2016, 14.9.2016
Haastattelu kerrat?	2	1	2
Haastattelukertojen yhteiskesto?	1h 15min	45min	2h 30min
Esitetyt haastattelukysymykset?	Liite 1.	Liite 1.	Liite 1.
Haastattelukanava?	Skype	Skype	Tapaami- set
Oma havainnointi haastattelun lisäksi?	Ei	Ei	Kyllä
Oliko saatavilla tapaustutkimuskohteen kehitys- prosessin onnistumista mittaavaa kvalitatiivista aineistoa?	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kehitysprosessin aineiston seurantajakso toteutuk- sen jälkeen?	1/2 vuotta	1 vuosi	1/2 vuotta

Taulukko 3: Tutkimuslähteet tapauksittain

3.2.6 Tutkimusaineisto analyysi (Analyze):

Viimeinen vaihe Yin:in tapaustutkimusprosessissa (2014, 2) ennen tutkimustulosten jakamista ja johtopäätösten tekemistä on tutkimusaineiston analysointi. Useisiin lähteisiin perustuva tutkimusaineiston analyysi tapahtuu kaksi vaiheisesti. Aluksi kerätty tutkimusaineisto luokitellaan ominaisuuksien mukaan, joka mahdollistaa tulosten tulkinnan, mahdollisten yhteyksien löytämisen sekä johtopäätösten teon. Aineiston analysoinnissa tapaustutkimus ei rajoita menetelmävalintoja, laadullisia tuloksia voidaan analysoida kaikin laadullisen tutkimuksen keinoin ja mahdollisia määrällisen tapaustutkimuksen voidaan analysoida määrällisen tutkimuksen menetelmin. (Robson 2002; Patton 1990; Aaltola & Valli 2007.)

Iteratiivisen vaiheistuksen ansiosta tapaustutkimuksen aineistoanalyysistä voidaan vielä palata aineiston keruu vaiheeseen, mikäli tutkija kokee, että kerättyä aineistoa on liian vähän tulosten esittämiseen. Tätä ongelmaa voidaan ennakoida aloittamalla aineiston analyysi jo tutkimuksen varhaisemmissa vaiheissa, jolloin tutkija on paremmin tietoinen, onko hänellä tarvittava aineisto johtopäätösten luomiseen. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy hyödyntämään tai ainakin ottaa huomioon kaiken keräämänsä tutkimusmateriaalin (Yin 2014, 126–129).

Toteutetussa monitapaustutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi aloitettiin ensimmäisen haastattelun jälkeen kesäkuussa 2016. Tämän avulla saavutettiin kaksi erillistä hyötyä. Ensimmäisestä haastattelusta saatujen tulosten pohjalta saatiin vahvistus sille, että suunniteltu tutkimuksen vaiheittainen rakenne (taulukko 1) sekä haastattelukysymykset (liite 1) olivat

toimivia ja niiden avulla pystyttiin keräämään oleellista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi haastatteluissa käytetty yhteneväinen runko edesauttoi opinnäytetyön neljännen luvussa, kun tutkimuksen tuloksia esitellään. Kehitysprosessien tulokset on esitetty tapaustutkimuskohteittain haastattelukysymysten mukaisesti vaiheittain.

Tutkimusaineisto valmistui kokonaisuudessaan syyskuussa 2016, jolloin sen lopullinen ryhmitely voitiin aloittaa. Tässä vaiheessa haastattelut sekä tapaustutkimuksen tapauksia koskevat muut materiaalit pilkottiin aihealueittain, jotta pystyttiin varmistamaan tarvittavan tutkimusaineiston olemassaolo. Tarvittaessa vielä tässä vaiheessa tutkimusaineistoa olisi ollut mahdollista täydentää palaamalla tutkimusprosessissa aineistonkeruu vaiheeseen ja tekemällä lisähaastatteluja tai hankkimalla lisää aineistoa. Kerätyn tutkimusaineiston luokittelu aloitettiin haastatteluiden litteroinnilla, käydyt keskustelut kirjoitettiin auki sillä tasolla, että niitä pystyttiin tulkitsemaan. Sanatarkkaa litterointia ei pidetty tarpeellisena, koska tutkimuskohdetta haluttiin tutkia ilmiö-tasolla sekä yksittäisen haastatteluissa ei ilmennyt asioita mikä olisi sanatarkkaa litterointia vaatinut. Haastatteluiden yleisenä ongelmana voidaan pitää sitä, että haastateltava muistaa asioita väärin tai jättää kertomatta heille epäedullisia asioita (Alastalo & Åkerman, 2010). Tämän takia tässä tutkimuksessa pyrittiin tarkastamaan kehitysprosessien vaiheisiin oleellisesti liittyviä asioita mahdollisimman tarkasti. Tässä hyödynnettiin tapaustutkimuksen muita tutkimuslähteitä, kuten saatavilla olevia liiketoiminnallisia raportteja sekä julkisia lähteitä.

Luokitellut haastattelut analysoitiin teorialähtöisellä sisältoanalyysillä. Analyysin pohjalla oli tutkimuskysymysten lisäksi tutkijan oman kokemuksen pohjalta luotu yksinkertainen viitekehys. Tämän viitekehysten avulla pilkotusta haastatteluaineistosta pyrittiin löytämään yhdenmukaisuuksia. Näiden yhdenmukaisuuksien pohjalta yritettiin ymmärtää ilmiön lisäksi tapaustutkimuksen kehitysprosessien onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaneita seikkoja. Tutkimuksen teorialähtöinen sisältoanalyysi lisäsi tutkijan ymmärrystä aineistosta, sekä sen avulla pystyi hahmottamaan yhteyksiä sekä luomaan syy- ja seuraussuhteita tutkittujen asioiden välillä. Haastatteluaineistoa käytiin läpi interaktiivisesti useaan otteeseen, jotta siitä onnistuttiin tulkitsemaan mahdollisimman kattavasti tutkittavia asioita. Aineistoa analysoitaessa pyrittiin luomaan mahdollisimman objektiivinen kuva kehitysprosesseista ja haastateltavien subjektiivisia näkemysten huomioon ottamista pyrittiin välttämään. Aineiston analyysivaiheessa yhtenä onnistumisen kriteerinä voidaan pitää tutkijan kasvanutta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001; Tuomi & Sarajarvi 2004).

3.2.7 Tulosten jakaminen (Share):

Tapaustutkimuksen tulosten jakaminen on käytetyssä mallissa tutkimusprosessin viimeinen vaihe. Opinnäytetyön seuraavassa neljännessä osiossa käydään läpi suoritettun tutkimuksen

tulokset, jotka sitten analysoidaan viidennessä johtopäätös osiossa. Yin tuo esille, että tapaustutkimuksen tulosten raportointiin ei ole mitään tiukkaa strukturoitua mallia vaan oleellista on monipuolisesti luotu raportti, joka herättää suunnitellun kohderyhmän mielenkiinnon (Yin 2014, 164–167.)

Mielenkiinnon lisäksi raportista tulisi kiteytettynä löytyä (Robson 2002):

1. Mikä tutkimus on kyseessä?
2. Tutkimuksen merkitys.
3. Kerätty aineisto, jotta lukija pystyy luomaan omat johtopäätöksensä
4. Tutkijan määritellyt johtopäätökset sekä niiden merkitys.

Raportoidessaan tutkija joutuu välillä tasapainoilemaan julkaistavien tulosten sekä yksityisyyden välillä. Tutkijan velvollisuus on julkaista tulokset avoimesti, mutta raportoinnissa on myös tärkeää kunnioittaa tapausten yksityisyyttä, jotta yksittäiset haastateltavat tai tutkittavat yritykset eivät joudu ainakaan tarpeettomasti negatiiviseen valoon (Amschler Andrews & Pradhan 2001). Tämän työn julkisessa raportissa yksityisyys huomioitiin siten, että kolmea tutkittavaa yritystä kutsutaan kirjaimilla A, B ja C. Materiaalista selviää kuitenkin yritysten toimiala, toimialue, liikevaihto ja henkilömäärä, jotta lukija pystyy paremmin hahmottamaan kokonaisuuden. Tapausten osalta haastateltujen henkilöiden nimiä ei raportoinnissa tuoda esille heidän yksityisyytensä takia, mutta heidän asemansa kehitysprojekteissa on avattu ymmärryksen takaamiseksi.

Digitalisaation vaikutuksia organisaatioiden ostokäyttäytymiseen analysoiva tutkimus suoritettiin monitapaustutkimuksena ja kaikista kolmesta tutkitusta kehitysprosessista on tulokset raportoitu erikseen. Tulosten raportoinnissa runkona säilytettiin jo haastatteluvaiheessa toteutettu vaiheittainen prosessin etenemismalli (taulukko 2). Näin toimiessa saavutettiin kaksi erillistä hyötyä, tulosten helpompi luettavuus sekä mahdollisuus vertailla tutkittuja tapauksia keskenään. Suoritettu tutkimus ei ollut minkään yksittäisen tahon tilaustyö tai suunniteltu yksittäiselle yleisölle, joten tutkija on pyrkinyt lukijalle mielenkiintoisen raportin lisäksi hyödyntämään tämän tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä.

4 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi kolme erilaista yritysten kehitysprosessia. Kaikkia kolmea kehitysprosessia on tutkittu tapaustutkimuksellisin keinoin. Luettavuuden sekä tapaustutkimuskohdeiden keskinäisen vertailun helpottamiseksi tutkimustulokset esitetään yhtenevällä mallilla. Mallissa aluksi taustoitetaan tutkimuskohdetta sekä tuodaan esille haaste tai haasteet, jotka

ovat laukaisseet kehitysprosessin. Prosesseja yhdistää se, että kaikissa niissä yritykset pyrkivät ratkaisemaan liiketoiminnallisen haasteen digitaalisen markkinoinnin keinoin. Tutkimusaineisto on kerätty pääasiassa kehitysprosesseihin osallistuneita henkilöitä haastatteleamalla, haastattelukysymykset löytyvät työn lopusta (liite 1). Tämän lisäksi on käyty läpi kirjallista aineistoa ajalta ennen tapaustutkimuksia sekä tutustuttu saatavilla oleviin tutkimusraportteihin.

4.1 Tapaus A - sovellustoimittaja

Tausta

Ensimmäinen tutkimuskohde on 2011 perustettu ohjelmistoyritys, jonka SaaS-pohjainen sovellus auttaa asiakasyritysten työntekijöitä uudelleen sijoittumisessa, uusille paikkakunnille. Työntekijöiden kannalta sovelluksen kautta on saatavilla paikallinen valmiiksi valittu kontaktiverkosto sekä vastaukset tyypillisimpiin kysymyksiin esimerkiksi uuden kohdekaupungin asuinalueiden eroista. Työnantajia varten ohjelmisto tarjoaa valmiit uudelleen sijoittumisen kustannuslaskelmat verotietoineen, joka auttaa kokonaiskustannusten arvioinnissa. Ohjelmiston käyttäminen on maksutonta ja tutkitun yrityksen tulovirrat koostuvat sen ohjelmiston kautta kontaktiverkostolle generoimasta liikevaihdesta.

Haaste ja tavoite

Yrityksen www-sivut olivat muutaman vuoden vanhat sekä vaikeasti muokattavissa. Tämän takia yritys ei itse pystynyt tuottamaan asiakkaitaan kiinnostavaa sisältöä. Sivusto ei myöskään mahdollistanut konversiopisteiden luomista ja asiakkaan ainoa keino jättää ”sähköinen käyntikorttinsa” oli yhteydenotto-lomakkeen kautta. Yrityksen päämääränä oli modernisoida sivut, jotta ne mahdollistaisivat asiakkaita kiinnostavien sisältöjen luomisen, kasvattaisivat käyttäjämääriä ja lopulta toisivat konversioiden kautta myynnille laadukkaita liidejä, eli prospekti asiakkaita.

Kehitysprosessi

Prosessi aloitettiin kattavalla selvitystyöllä yrityksen nykytilasta. Heidän liiketoimintansa käytiin läpi, selvitettiin avainluvut, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä määritettiin ideaalisimmat asiakaspersoonat. Kerätyn tiedon avulla yrityksen www-sivujen rakenne uusittiin ja sinne luotiin asiakaspersoonien käyttäytymismalleja kuvaavia oletuspolkuja, näiden polkujen luonnissa pyrittiin ottamaan myös huomioon vaihe missä asiakaspersoonana oli ostoprosessissaan. Polut sisälsivät useita konversiopisteitä, joiden avulla asiakaspersoonien matkaa voitiin tukea aktiivisesti sekä passiivisesti jokaisessa ostoprosessin vaiheessa. Konversion onnistumi-

sen kannalta oli tärkeä työstää eri ostajapersoonille sopivaa materiaalia, jotka tukivat heidän ostoprosessiaan.

Www-sivujen visuaalinen ilme uudistettiin ja sen muokkaamisessa otettiin huomioon sivujen eri sisältöjen helposti löydettävyys, joka omalta osaltaan myös tukee ostopolkua. Osana kehitysprosessiin kuului myös verkkosivuston teknisen puolen kehitys. Varmistettiin, että sivusto toimisi optimaalisesti mobiililaitteissa, sekä erilaisilla näyttöresoluutioilla. Tämän lisäksi hakukonenäkyvyyteen kiinnitettiin paljon huomiota. Kehitysprosesseissa on tärkeää myös huolehtia jatkuvuudesta, joten yrityksen henkilökuntaa koulutettiin ja näin varmistuttiin, että heillä on osaaminen tulvaisuudessa luoda sivuille ostajapersoonia kiinnostavaa sisältöä.

Tulokset

Koko kehitysprosessin ajan tiukasti mukana olleen asiakkaan tyytyväisyydellä on tietenkin merkitystä, mutta kun puhutaan myynnin kehityshankkeista, niin tärkeintä ovat mitattavat tulokset. Seurantajaksona käytettiin sivujen julkaisusta seuraavaa 180 päivää, jonka aikana sivuston verkkovierailuiden määrä kasvoi edeltäneeseen vertailujaksoon nähden 62 %, uusia asiakkaita saatiin 14 kappaletta ja laadukkaiden liidien määrä kasvoi 82 prosenttia.

4.2 Tapaus B - ohjelmistotalan yritys

Tausta

2009 perustettu ohjelmistoyritys tarjoaa asiakkailleen verkkokauppa-alustan, joka mahdollistaa tehokkaan sähköisen kauppapaikan luomisen nopeasti. Asiakkaita on yli 50 000 ja kohde-ryhmää ovat kaikki verkkokauppaa harjoittavat yritykset.

Haaste ja tavoite

Maksujärjestelmä sekä sähköisen kaupankäynnin sovelluksia kehittävä ohjelmistotalo koki, että vaikka potentiaaliset asiakkaat latasivat testiversion heidän sovelluksestaan, eivät he siirtyneet tarpeeksi aktiivisesti käyttämään sovelluksen maksullista versiota. Kehitysprosessin tavoitteena oli kasvattaa ilmaisversion ladanneiden konversiota maksullisen version käyttäjiksi.

Kehitysprosessi

Tavoitteen saavuttaminen aloitettiin kattavalla taustatyöllä ja asiakkaan liiketoimintaan tutustumisella. Haluttiin ymmärtää kokonaisuus sekä mahdolliset muut kipupisteet, joita asiak-

kaan yritystoiminnassa löytyi. Yrityksellä oli oma tiimi kysynnänluomiselle, mutta asiakkaiden kysynnän käyttäytymistä ei ollut analysoitu kuin lopullisten konversioiden kautta. Kehitysprosessissa verkkokauppasovelluksen testiversion ladanneita asiakkaita alettiin tutkimaan tarkemmin, heidän toiminnoilleen asetettiin useita uusia tiedon keräyspisteitä, joiden avulla saatiin selville enemmän tietoa heidän käyttäytymisestään, demografiasta sekä aikamäärittelistä konversioista.

Uusien muuttujien analysointiin rakennettiin automatisoituja näkymiä yrityksen CRM- sekä markkinoinnin automaatio-järjestelmiin, joiden avulla uutta kerättyä dataa pystyttiin tutkimaan yleiseltä tasolta aina yksittäisen käyttäjän toimintaan asti. Luodut automaattiset käyttäjä- sekä konversio seurannat muun kerätyn datan ohella mahdollistivat yrityksen henkilökunnan keskittymisen yksittäisen asiakkaan datan keräämisen sijasta yksittäisen asiakkaan datan analysointiin sekä sopiviin jatkotoimenpiteisiin. Tuotetusta datasta pystyttiin löytämään käyttäjiä, jotka toimenpiteidensä, taustansa ja muiden muuttujien perusteella todennäköisemmin muuttuisivat ilmaisen kokeiluversion käyttäjistä maksullisen version käyttäjiksi. Tämä mahdollisti oikeat jatkotoimenpiteet sopivien asiakkaiden kohdalla konversion parantamiseksi. Laadukkaampi data ja sen kautta kohonneet konversiot mahdollisti lopulta kokonaan uuden konversio-pohjaisen kasvustrategian luomisen yrityksen käyttöön tulevaisuudessa.

Tulokset

Oikeiden asiakkaiden kvalifointi, ostoprosessin loppupään myyntitoimenpiteiden parempi kohdentaminen sekä uuden kasvustrategian noudattaminen auttoivat yritystä pääsemään lähemmäksi kehitysprosessille asetettua tavoitetta ja jopa ylittämään sen. Muutoksen jälkeen ensimmäisen 12 kuukauden aikana yrityksen konversioaste kasvoi 14 % ja liikevaihdon kasvu oli yli 10 %.

4.3 Tapaus C - suomalainen IT-yritys

Tausta

Kolmas tapaustutkimuksen kohde on suomalainen it-alan palveluyritys. Viime vuosikymmenellä perustettu vakaasti kasvanut yritys halusi säilyttää kasvuvauhtinsa kiihtyvässä kilpailussa. Yrityksen tarjoaa asiakkailleen skaalautuvia, suomalaisia IT-ympäristöjä.

Haasteet ja tavoite

Suomalainen IT-alan palveluyrityksen myynti toimi perinteisellä kaavalla. Yrityksen www-sivuilla oli saatavilla tuoteinformaatiota, jos asiakkaat sitä osasivat etsiä, mutta yhteyttä

myyjiin ei sen kautta pystynyt luomaan. Osana uusasiakashankintaa yrityksen myynti käytti kolmansien osapuolten toimittamia soittolistoja, joita myyjät soittelivat läpi jatkuvasti heikentyvällä menestyksellä. Monikanavamyyntiin sekä sisältömarkkinointiin huonosti sopivien www-sivujen lisäksi kehitysprosessin tavoitteena oli uusien palveluiden myyminen valitulle kohderyhmälle.

Kehitysprosessi

Yritys halusi uudistaa www-sivustonsa sekä hankki käyttöönsä markkinoinnin automaatio ohjelmiston. Molempien teknologioiden käyttöönotto tilattiin ulkopuolisilta asiantuntijoilta, mutta yrityksen työntekijöitä pyrittiin kouluttamaan järjestelmien käyttöön. Myös kaikki asiakasviestintä siirrettiin markkinoinnin automaation kautta lähetettäväksi, jotta saataisiin mitattavaa dataa asiakaskäyttäytymisestä. Yrityksen johdon ylätasoon tavoitteena oli seurata kilpailijoiden esimerkkiä ja luoda www-sivuista liidi-automaatti, jonka kautta löytyisi uusia prospekti asiakkaita. Alemman tason tavoitteina olivat itsenäinen sisällöntuotanto, jonka vastuu jaettiin yrityksen avainhenkilöille, sekä asiakkaiden ohjaaminen omatoimiseen ostamiseen verkkokaupan kautta.

Tulokset

Käyttöön otettu ja uusituille www-sivuille integroitu markkinoinnin automaatio ohjelmisto alkoi pisteyttämään asiakkaita näiden toiminnan mukaan, asiakkaan avatessa uutiskirjeen ja/tai vieraillessa yrityksen kotisivuilla tämä sai tästä verkkokäyttäytymisestään pisteitä. Yritys ei ollut kuitenkaan miettinyt ostajapersoonia tai profiloitunut näiden ostopolkuja sivuillaan, joten oli vaikea tietää minkä pistemäärän jälkeen identifioitu asiakas muuttui kuumaksi liidiksi, eli milloin ja keneen myynnin kannatti olla yhteydessä.

Tästä johtuen yritys testasi erilaisia toimintamalleja, heidän myyjänsä mm. soittivat kaikille uutiskirjeestä yksittäistä palvelua käsittelevän uutisen avanneille asiakkaille. Tämä johti kahden asiaan, asiakkaat säikähtivät myyjän lähestymistä ostopolun aikaisessa (kartoitus) vaiheessa ja mm. uutiskirjeen peruutukset kasvoivat. Toisaalta myyjät turhautuivat näiden liidien soitteluun, koska asiakkaat eivät olleet valmiita ostamaan. Myyntikampanjan lopputulos oli heikompi kuin aiempien kylmäsoitteluiden, kun 88 puhelusta yksi johti asiakkaan ostotapahintaan. Myös asetetut tavoitteet yrityksen sisällöntuotannossa eivät toteutuneet vaan avainhenkilöt kokivat sisällön tuottamisen mm. blogien kirjoittamisen vaikeaksi sekä liikaa aikaa vieväksi.

4.4 Tapausten vertailu

Toteutettu monitapaustutkimus koostui kolmesta erillisestä edellä esitetystä tapauksesta A, B ja C. Yksittäiset tapaukset jo itsessään sisältävät paljon tutkimuskysymyksiä avaavaa aineistoa, mikä auttaa johtopäätösten laadinnassa. Tutkimussuunnitelmaan kuului kuitenkin myös mahdollisuus tapauksien keskinäiseen vertailuun. Tämä mahdollisuus otettiin huomioon myös aineistoanalyysi vaiheessa, jossa saatu tutkimusaineisto luokiteltiin niin, että tapausten välinen vertailu on mahdollista. Taulukkoon 2 on koottu tapausten vaiheittainen eteneminen:

	Tapaus-A	Tapaus-B	Tapaus-C
Toimiala	B2B	B2B	B2B
Haaste	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen www-sivut olivat muutaman vuoden vanhat sekä vaikeasti muokattavissa. - Yritys ei itse pystynyt tuottamaan asiakkaitaan kiinnostavaa sisältöä - Sivusto ei teknisesti mahdollistanut konversioipisteiden luomista 	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiaaliset asiakkaat ottivat yrityksen tarjoaman sovelluksen maksuttoman version käyttöönsä, mutta näistä prospekteista ei konvertoitunut toivotulla tasolla maksavia asiakkaita. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen www-sivut olivat muutaman vuoden vanhat sekä vaikeasti muokattavissa. - Haasteellisemmaksi muuttunut uusasiakashankinta
Tavoite	<ul style="list-style-type: none"> - Kotisivujen modernisointi - Potentiaalisia asiakkaita kiinnostavan sisällön luominen - Sivujen kävijämäärän kasvattaminen - Konversion avulla saavutettu käyttäjämäärän kasvattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Parempi asiakkaiden sekä näiden ostoprosessin tunnistaminen - Konversiotason nostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen kotisivujen modernisointi - Markkinoinninautomaatio-ohjelmiston käyttöönotto - Uusien palveluiden myyminen valitulle kohderyhmälle. - Sisäisen sisällöntuotannon lisääminen
Keinot	<ul style="list-style-type: none"> - Kotisivut modernisoitiin ja niiden visuaalinen ilme sekä sisällöt uusittiin - Uudistuksessa painotettiin erilaisten sisältöjen helposti löydettävyyttä sekä kehitettiin teknistä puolta (mobiili, SEO jne.) - Yrityksen henkilökuntaa koulutettiin sivujen ylläpitoon - Asiakaspersoona sekä ostopolku analyysi 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan ostopolun purkaminen ja analysointi - Asiakaskäytöksen seurannan uudet työkalut - Asiakkaiden taustatietojen parempi analysointi ja asiakaskäytöksen johtopäätökset taustatietojen pohjalta - Uusi konversio-pohjainen kasvustrategian 	<ul style="list-style-type: none"> - Kotisivujen uudelleen suunnittelu ja julkaisujärjestelmän vaihto - Markkinoinnin automaation käyttöönotto. - Sopiminen sisäisestä sisällöntuotannosta
Lopputulos	Kehitysprosessi saavutti sille asetetut tavoitteet	Kehitysprosessi ylitti sille asetetut tavoitteet	Kehitysprosessi ei saavuttanut sille asetettuja tavoitteita

Taulukko 4: Tutkittujen tapausten vaiheittainen eteneminen

Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimustulosten pohjalta luotuja johtopäätöksiä. Yksittäisten tapausten tulosten arvioinnin lisäksi suoritettu monitapaustutkimus mahdollistaa tapausten keskinäisessä vertailun. Tässä vertailussa hyödynnettiin myös replikaatioprosessia, joka on Yinin (2009, 53–56) mukaan monitapaustutkimusten tulosten analysointiin so-

piva työkalun. Replikaatioprosessissa yksinkertaisesti muodostetaan tutkimuksen teoriaosuuden avulla näkemyksiä tai väittämiä kerättyyn tapaustutkimusaineistoon.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön viidennessä ja viimeisessä osiossa arvioidaan suoritettun tutkimuksen tuloksia sekä pyritään luomaan tulosten kautta johtopäätöksiä. Pohditaan, että onko tutkimuskysymyksiin löydetty vastauksia sekä onko tutkimustavoitteita saavutettu. Tutkimuksen laatua ja tulosten luotettavuutta pyritään perustelemaan, sekä lisäksi käsitellään ja tulosten hyödynnettävyyttä. Osion loppuun on laadittu oma osio tutkijan näkemykselle jatkotoimenpideehdotuksista minkälaiset tutkimukset hyödyttäisivät tulevaisuudessa alalla toimivia.

5.1 Tulosten arviointi ja tutkimuskysymykseen vastaaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten digitalisaatio on vaikuttanut organisaatioiden ostokäyttäytymiseen ja miten muuttuvaan ostokäyttäytymiseen voidaan reagoida myyntiorganisaatioissa. Opinnäytetyön teoreettinen tausta viittaa osaltaan jo vahvasti siihen suuntaan, että niin kuluttajien kuin organisaatioidenkin ostokäyttäytymisessä on tapahtunut muutoksia. Yleisen tason syynä tälle voidaan pitää digitalisaatio, joka on mahdollistanut ostajalle huomattavasti vapaamman roolin ostoprosessissa. Ostokäyttäytyminen on edelleen säilynyt vaiheittaisena prosessina, mutta erikanavien kautta ostajan saatavilla oleva informaatio on vaikuttanut etenkin siihen missä ostoprosessinsa vaiheessa ostajat kokevat tarpeelliseksi lähestyä myyjää.

Myyjäorganisaatioille muutos on luonut tarpeen kehittää omia toimintamalleja sekä työkaluja, koska perinteisillä oli vaikea pysyä mukana kiristyvässä kilpailussa. Organisaatioiden muuttuneeseen ostoprosessiin reagoitiin teoreettisen taustan sekä tapaustutkimuksen mukaan mm. kasvattamalla asiakkaiden ostoprosessissa kaipaaman sisällön määrää. Modernit myyjäryitykset pyrkivät myös tavoittamaan asiakkaat näille sopivimpien kanavien kautta, joka näkyi mm. siinä miten tutkitut yritykset panostivat markkinointitoimenpiteitään sosiaalisen median kanaviin. Tarjolla olevien palveluiden sekä tuotteiden helppo vertailtavuus oli yksi esille noussut muutos asiakkaiden ostoprosessiin vaikuttaneista tekijöistä. Tämänkin muutoksen osalta myyjäorganisaatiot pyrkivät mukautumaan asiakkaan tarpeisiin tuottamalla heitä kiinnostavaa materiaalia sekä johdattamalla asiakkaita esimerkiksi oma-aloitteisesti luomaan tuote-arvioita. Myyjäorganisaatioiden mukautuvuudesta on kyse myös kasvaneessa asiakas- ja ostokokemuksen merkityksessä. Perinteisessä ostoprosessissa asiakas kaipasi myyjältä tuotetietoutta hänen myymistä palveluista tai tuotteista. Nyt tilanne on muuttunut siihen, että ostajat osaavat odottaa myyjältä syvää liiketoimintatuntemusta ja räätälöityjä ratkaisuja asiakkaiden liiketoiminnallisiin haasteisiin.

Työn tutkimusosuus tarjosi tarkemmin tuloksia myyjäorganisaatioiden keinoista reagoida asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen. Monitapaustutkimuksellisin keinoin tutkittiin kolmea yritystä tai tässä tilanteessa tapausta A, B ja C. Yhdistävä tekijä kaikissa kolmessa tapauksissa oli, että yritysten organisaatiot olivat ”heränneet” muuttuvaan ostokäyttäytymiseen ja halusivat reagoida tähän muutokseen omaa liiketoimintaansa kehittämällä. Muita yhdistäviä tekijöitä tapausten kesken olivat kaikkien toimiminen B2B-markkinoilla sekä toimialat olivat teknologia lähtöisiä. Yksittäisten tapausten kehitysprosessien tulokset on läpikäyty luvussa neljä ja tässä keskitytään laajemmin ilmiön selittämiseen tutkimustulosten kautta.

Mielenkiintoisimmat johtopäätökset tuloksista syntyivät vertaillen tapauksia A, B ja C keskenään (taulukko 4). Tapausten sisäisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta tapauksia A ja B voidaan pitää onnistuneimpina. Yhtäläisyytenä näissä kahdessa tapauksessa on ainakin ulkopuolisen toimijan kattavaa kartoitusta sekä sisäistä taustatyötä kehitysprosessin alussa. Prosessien toteuttaneet tahot ovat oikeasti ottaneet selvää asiakkaan liiketoiminnallisesta haasteesta ja kehitystavoitteista. Kattava kartoitus vaatii tekijältään mm. laaja toimialatuntemusta, koska usein asiakas toivoo eriasioita mitä tarvitsee ja tämän ymmärtäminen on kiinni kartoittajan ammattitaidosta. Heikoiten asetettuun tavoitteeseen yltänyt tapaus C:n kohdalla tämä seikka korostui, siinä yrityksen johto halusi jotain mitä oli kilpailijoillakin käytössä, mutta tarvittavia resursseja tai oikeaa strategiaa markkinoinnin automaation hyödyntämiseen ei yritykseltä löytynyt. Tapauksessa B asetetut tavoitteet saavutettiin ja prosessin sivutuotteena syntyi vielä yritykselle hyödyllinen konversiopohjainen kasvustrategia. Onnistumisen syitä tapauksen B taustalla löytyy monia, mutta sen taustalta taulukon 4 mukaan löytyy selkein ja parhaiten suunniteltu kehitysprosessin tavoite.

Tutkittavien tapausten tuloksia voidaan analysoida myös replikaatioprosessin avulla. Prosessissa tutkimuksen teoriaosuudesta on nostettu väittämiä tai näkemyksiä, joita sitten peilataan tapaustutkimuksen tutkimusaineistoon. Replikaatioprosessin väittämät sekä johtopäätökset löytyvät taulukosta 5.

Väittämä:	Johtopäätös:
Ostoprosessi on kilpailulumpi	Kaikkien tapausten kehitysprosessin taustalla oli tarve saavuttaa kilpailuetua tai kuroa kiinni teknisesti kehittyneemmän kilpailevan yrityksen saavuttamaa kilpailuetua
Sisältö vaikuttaa ostoprosessiin	Kaikki tapauskohteet kokivat tarvetta kasvattaa tuottamansa sisällön määrää. Myös yksi tekijä tapausten A ja C kotisivu-uudistuksissa oli tiedon parempi löydettävyyttä. Tapauksen C kohdalla tavoitteena oli myös oman sisällöntuotannon merkittävä kasvattaminen.
Ostokokemuksen merkitys on korostunut	Ostokokemuksen merkitys ja ostamisen helppouden kasvattaminen oli yhteneväinen tavoitteena kaikissa tapauksissa. Tämä toimi merkittävänä vaikuttajana kotisivujen uudistamisessa sekä asiakkaan kaipaaman materiaalin tuotannossa.

Menestyäkseen myyjäorganisaatioilla tulee olla kattava ja sisältöpohjainen markkinointistrategia, jota he toteuttavat useassa eri kanavassa	Tapaukset eivät suoraan vastanneet löytyikö kaikilta yrityksiltä markkinointistrategiaa, mutta ainakin B:n osalta saatiin viitteitä, että kehitysprosessin aikana oli pystytty luomaan uusi strateginen työkalu. Havainnoidussa tapauksessa C. tutkijan tiedossa on, että yritykseltä löytyy ylätasoin markkinointistrategia, mutta kuten tapauksen kehitysprosessista selviää, strategiaan ei oltu valmiita sitoutumaan sisäisesti.
---	--

Taulukko 5: Monitapaustutkimuksen replikaatioprosessi

Ylätasoin yhteenvedon tutkimustuloksista voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset. Teoreettisen taustan sekä tapaustutkimuksen kautta pystytään hahmottamaan, miten digitalisaatio on vaikuttanut organisaatioiden ostokäyttäytymiseen. Lisäksi monitapaustutkimuksen kehitysprojekteista selviää millä keinoin kolme eri yritystä pyrkivät reagoimaan muutokseen. Puhtaiden tutkimuskysymysten lisäksi tapaustutkimus auttoi ymmärtämään mihin seikkoihin myyntiorganisaatioiden tulisi kiinnittää digitaalisen markkinoinnin kehitysprojekteissaan huomiota, jotta näille asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Onnistuneimpia tapauksia yhdistivät samat asiat kuin työelämän kehitysprosesseja yleensäkin:

1. Selkeät tavoitteet.
2. Kattava kartoitus, ns. oikean ongelman havaitseminen.
3. Riittävät resurssit.
4. Oikea vaiheittainen etenemissuunnitelma.
5. Jatkuva laadun arviointi ja tarvittaessa mahdollisuus suunnanmuutoksiin.
6. Tulosten seuranta ja tavoitteisiin peilaaminen.
7. Avainhenkilöiden sitoutuminen.

5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusta ja johtopäätösten pätevyyttä arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota sen validiteettiin ja reliabiliteettiin, nämä molemmat osaltaan selittävät tutkimustulosten luotettavuutta ja laatua. Yksinkertaistettuna reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustyön olevan toteutettu sekä raportoitu niin huolellisesti, että se on merkittävimmiltä osiltaan toistettavissa ja kerätty aineisto sekä saadut tutkimustulokset eivät ole syntyneet sattumanvaraisesti (Kirk & Miller 1986). Tutkimuksen validiteetti nojaa enemmän siihen miten tutkimuksen aineistosta on tehty johtopäätöksiä ja kuinka luotettavia nämä tehdyt johtopäätökset ovat.

Heikko tutkimuksen reliabiliteetti kasvattaa tutkimustulosten virheiden riskiä, tulosten luotettavuuden kannalta tutkimuksen validiteetti on kuitenkin ratkaisevampi laadun kriteeri,

koska epäsystemaattisesti tehdyt johtopäätökset ja tulkinnat kerätystä aineistosta johtavat väärin epävalideihin tutkimustuloksiin (Joppe 2000; Golafshani 2003). Validiteetti jaetaan yleisesti kahtia sisäiseen ja ulkoiseen validiteetin, joiden summa muodostaa kokonaisvaliditeetin. Sisäinen validiteetti viittaa toteutetun tutkimuksen johdonmukaisuuteen sen osalta, mihin reliaabelius ei ota kantaa. Ulkoista validiteettia hyödynnetään pohdittaessa, onko tutkimuksen johtopäätösten perusteella edellytyksiä tehdä yleistyksiä (Yin 2014).

Laadullisena tutkimuksena, tapaustutkimusten validiteettia ja reliabiliteettia on vaikeampi arvioida kuin puhtaasti määrällisten tutkimusten luotettavuutta (Stake 1995). Laadullisena tutkimuksena tapaustutkimuksenkin tulosten laatua voidaan parantaa triangulaation kautta (Campbell & Fiske 1959), eli kasvatetaan tutkimuksen validiteettia hyödyntäen useita näkökulmia sen sijaan, että johtopäätökset nojaisivat vain yksittäisiin näkökulmiin (Kiianmaa 1993, 156; Robson 2002). Yleisesti tutkimuksissa triangulaatio on jaettu neljään eri luokkaan (Denzin 1970):

Triangulaatioluokka	Selite
Tutkijatriangulaatio	Samaan tutkimukseen osallistuu useita tutkijoita sen eri vaiheissa.
Teoreettinen triangulaatio	Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan eri teorioiden näkökulmasta.
Aineistotriangulaatio	Samaa ongelmaa yritetään ratkaista erilaisia tutkimusaineistoja analysoimalla.
Metodologinen triangulaatio	Samaan aineistoon käytetään useita tutkimusmenetelmiä.

Taulukko 6 Triangulaatioluokat (Hirsjärvi ym. 2007.)

Reliabiliteetin näkökulmasta tapaustutkimuksen tutkimusprosessi oli onnistunut. Aineiston keruu onnistui osiossa kolme kuvatun suunnitelman mukaisesti ja tutkimusaineistoa kerättiin monipuolisesti hyödyntäen haastatteluja, havainnointia raportteja sekä kirjallisia lähteitä. Tapaustutkimuksessa kriittiset haastattelut pystyttiin viemään läpi löydettyjen henkilöiden kanssa sovitun aikataulun mukaisesti, ilman teknisiä ongelmia (Miles & Huberman 1994, 278). Haastateltavien kommentteja kehitysprosesseista analysoitiin myös muita saatavilla olevia lähteitä hyödyntäen, eli ilmiötä pyrittiin analysoimaan useita tutkimusaineistoja analysoimalla. Tämän aineistotriangulaation avulla pystyttiin nostamaan tulosten sekä johtopäätösten validiteettia (Robson 2002; Yin 2014).

Tapaustutkimuksissa, kuten laadullisissa tutkimuksissa yleensäkin ei ollut tavoitteena löytää laajaa yleistettävyyttä vaan kasvattaa tietoisuutta tutkitusta ilmiöstä. Validiteetin ja reliabiliteetin kannalta nämä kolmen tutkittua tapausta mahdollistivat tutkitun ilmiön hahmottamisen ja johtopäätösten luomisen (Hirsjärvi ym. 2007, 177). Tapausten kehitysprosesseja analysoitaessa mietitytti opinnäytetyön aineiston kerääminen-osiossa esitelty, parissakin lähde-teoksessa esille nostettu ajatus, jonka mukaan haastatteluissa kohteille epäedullisia tapauk-

sia ei mielellään tuoda esille. Onko tällä luonnollisella käyttäytymisellä ollut vaikutusta sille, että ainoastaan tapaus missä tutkija toimi myös havainnoitsijana ei selkeästi yltänyt asetettuihin tavoitteisiin? (Hirsjärvi ym. 2007, 201; Alastalo & Åkerman, 2010).

Työn sisäistä validiutta, eli sitä ovat tutkimuksen tulokset järkeenkäyviä (Miles ym. 1994), analysoitaessa on otettava huomioon tutkimusaineiston ominaispiirteet. Vaikka tapaustutkimus toteutettiin systemaattisesti, niin tutkimusjoukoksi valittiin yritykset, joissa tutkittavaan ilmiöön oli jo reagoitu. Mikäli tutkimusjoukossa olisi ollut tutkimuskohteita, missä ilmiöön ei olisi vielä reagoitu olisivatko tulokset olleet samanlaisia? Ulkoisen validiuden toteutumisen osalta tulosten yleistettävyyden koskemaan tutkimusjoukkoa laajempaa ryhmää on kyseenalaistettava. Vaikka tutkimustulokset olivat sisäisen validiteetin mukaisesti järkeenkäyviä, niin laajempi yleistettävyyden esimerkiksi kaikkiin IT-alalla toimiviin yrityksiin ei ole mahdollista, koska tuloksista ei ilmennyt vain yhtä ainoaa oikeaa tapaa reagoida ostokäyttäytymisen muutokseen. (Miles ym. 1994).

Validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta oli erittäin myönteistä, että työn ohjaajalla oli syvää sekä päivitettyä osaamista varsinkin tutkimusmenetelmän osalta. Jälkikäteen arvioitaessa voidaan selkeästi huomata, että näiden näkemysten tuoma lisäarvo. Ohjaajan panos oli merkittävää varsinkin työn validiteetin näkökulmasta. Laadukas ohjaus mahdollisti kokemattomalle tutkijalle oikealla tutkimuspolulla pysymisen sekä laadukkaiden referenssien kautta luodut johtopäätökset.

5.3 Pohdintaa sekä jatkotoimenpide-ehdotuksia

Tämänkin työn tutkimuksen yksittäisten kehitysprosessien taustalla oli yrityksen kannattavuuden kasvattamisen lisäksi tarve syvemmälle tietämykselle. Syvemmälle tietämykselle asiakkaista, miten he käyttäytyvät, mikä heidän ostoprosessiinsa vaikuttaa ja miten yritys esimerkiksi pystyy kasvattamaan konversiotaan? Isommassa kuvassa asiakkaan hankintakustannus, investoinnin tuottosuhde ja asiakkaan elinkaaren arvo ovat ratkaisevia mittareita menestyvää liiketoimintaa kehitettäessä. Toimiakseen nämä mittarit tarvitsevat dataa. Kurantin asiakastiedon keräämisen mahdollistaa vain se, että yrityksen myynnin, markkinoinnin ja tuotannon järjestelmät pystyvät tätä tietoa tuottamaan sekä ovat integroitu keskenään. Kokemukseni mukaan monessa yrityksessä on edelleen erilliset markkinoinnin, myynnin ja tuotannon järjestelmät, joita ei ole välttämättä ollenkaan integroitu keskenään. Tämän lisäksi esimerkiksi talousosastolla pyöritetään mahdollisesti omia sisäisiä tarpeita palvelevia järjestelmiä. Näiden kokonaisuuksien ylläpito voi estää tehokkaasti oikeanlaisen datan keräämisen ja analysoinnin. Kun ei tunneta asiakkaan hankintakustannuksia tai elinkaaren arvoa on vaikea perustella investointeja näitä muuttujia hyödyntämällä. Kuten tässä opinnäytetyössä tuli useasti esille markkinoinnin automaatio-järjestelmät eivät väärin hyödynnettyinä tee muuta kuin kas-

vata kustannuksia, mutta oikein käytettynä automaation edut kuittaavat investoinnin kustannukset nopeasti ja kerätyn datan avulla yritys pystytään tekemään oikeita strategiasia päätöksiä. Yksinkertaisuudessaan tämä vaatii yhteistyötä yli osasto rajojen sekä yritysjohtajan sitoutuneen tahtotilan.

Alan jatkotutkimus ehdotukseni koskevatkin automatisoitujen järjestelmien tuottaman datan hyödyntämistä. Olisi mielenkiintoista löytää syvempää ymmärrystä myös määrällisen tutkimuksen näkökulmista, mitä muuttujia markkinoinnin automaatio-järjestelmistä on mahdollista saada selville sekä millä keinoin näitä muuttujia yritykset voivat liiketoiminnassaan hyödyntää. Myös aiemmin esille tuodusta myynnin automaatiosta, sen mahdollisuuksista sekä kehityksestä olisi mielenkiintoista lukea lisää tutkimuksia. Kuten tutkimus osoittaa yritykset analysoivat päivittäisellä tasolla asiakkaitaan ja näiden jatkuvasti kehittyvää ostokäyttäytymistä. Tämä työ tarjosi ilmiöön pintaraapaisun historiallisesta näkökulmasta, mutta koen, että ilmiö mahdollistaisi tulevaisuudessa useista muistakin näkökulmista toteutettavaa tutkimusta. Vaikka työssä puhutaan paljon siitä miten organisaatiot toimivat ostajina niin on tärkeä muistaa, että lopulliset hankinta päätökset totuttavat aina yksilöt. Voisiko esimerkiksi yhteiskuntatieteillä olla annettavaa myyjäorganisaatioiden markkinoinnillisten toimien tueksi? Yksilön, päätöksentekijänkin toiminta on kuitenkin aina inhimillistä, mahdollisesti omassa viitekehyskseen hyväksyntää hakevaa ei välttämättä rationaalista toimintaa.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: metodin valinta ja aineiston ke-
ruu. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Aminoff J. & Rubanovitsch, M. D. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Imperial Sales.
- Amschler Andrews, A. Pradhan, A. 2001. Ethical issues in empirical software engineering: the
limits of policy. *Empir Softw Eng*.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Hel-
sinki: Edita Prima.
- Bhaskar, R. 1975. *A Realist Theory of Science*, Hassocks, England. Harvester Press.
- Bolton, R. Lemon, K. Bramlett, M. 2006. The Effect of Service Experiences over Time on a
Supplier's Retention of Business Customers. *Management Science* 200652:12, 1811-1823
- Buttle, F. & Maklan, S. 2015. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*.
New York: Routledge.
- Campbell, D. & Fiske D. 1959. Convergent and discriminant validation by the multitrait-
multimethod matrix. *Psychol. Bull.* 56:81-105. Northwestern University, Evanston, and Uni-
versity of Chicago, IU
- Cavaye, A. 1996. Case study research: a multi-faceted research approach for IS. *Information
Systems Journal.* 6:3, 227-242.
- Cummings, D. & Blitzer, A. 2010. *Think Outside the Inbox: The B2B Marketing Automation
Guide* Paperback. Leigh Walker Books.
- Denzin, N. 1970. *The Research Act in Sociology*, Chicago. Aldine.
- Dixon, M. & Adamson, B. 2012. *The Challenger Sale*. Portfolio Penguin.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: SAGE
Publication Ltd.
- Godin, S. 2008. Kaikki markkinoijat ovat valehtelijoita. Luotettavien tarinoiden voima epäile-
vässä maailmassa. *Readme.fi*.
- Golafshani, N. 2003. *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*. The Quali-
tative Report.
- Grdodian, G. & Roberts, S. 2016. *Marketing AI: From Automation to Revenue Performance
Marketing*. Reach Marketing LLC.
- Grewal, R., Lilien, G.L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R.F., Mantrala, M.,
Palmatier, R.W., Rindfleisch, A., Scheer, L.K., Spekman, R. & Sridhar, S. 2015, "Business-to-
Business Buying: Challenges and Opportunities", *Customer Needs and Solutions*, vol. 2, no. 3,
pp. 193–208.
- Hamel, J. 1993. *Case study method*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Halligan, B & Dharmesh, S. 2014. *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage,
and Delight Customers Online*. 2 edition. Wiley.

- Heimbach, I., Kostyra, D. & Hinz, O. 2015. Marketing Automation. Business & Information Systems Engineering, Vol. 52.
- Holland, J. & Young, T. 2010. Rethinking the sales cycle. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Talentum.
- Jandal, H. 2013. Digital Minds: 12 Things Every Business Needs to Know About Digital Marketing. Friesen Press.
- Johnston W. & Lewin J. 1996. Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. Journal of Business Research. Vol. 35.
- Joppe, M. 2000. The Research Process.
- Järvinen, J. & Tamminen, H. 2016: Harnessing Marketing Automation for B2B Content Marketing. Industrial Marketing Management.
- Kiianmaa, A. 1993. Tapaustutkimus, kertomus, ymmärtäminen. Psykoterapia 4/1993.
- Kirk, J. & Miller, M. 1986. Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills: Sage Publications
- Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kim, K. 2016. "The Effect of Economic and Relational Direct Marketing Communication on Buying Behavior in B2B Markets." Georgia State University.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J. & Wong V. 1999. Principles of marketing. 2. European ed. New Jersey: Prentice Hall Europe.
- Kotler P. & Armstrong G. 2004. Principles of marketing. 10th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Kantrowitz, A. 2014. The CMO's Guide to Marketing Automation: Here's What You Need to Know About the Fast-Growing Discipline.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1. painos. Kauppakamari.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi. Sisällönanalyysi. Helsinki: Werner Södeström Osakeyhtiö.
- Lee, A. 1989. A Scientific Methodology for MIS Case Studies. MIS Quarterly 13:1, 33-52.
- Lethbridge, T. Sim, S. Singer, J. 2005. Studying software engineers: data collection techniques for software field studies. Empir Software Eng

- Luo, A. Kumar, V. 2013. Recovering Hidden Buyer-Seller Relationship States to Measure the Return on Marketing Investment in Business-to-Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 50, 143-60.
- Markus, M. 1989. Case Selection in a Disconfirmatory Case Study in The Information Systems Research Challenge, Harvard Business School Research Colloquium, Boston: Harvard Business School, 20- 26.
- Metsämuuronen, J. 2002. Metodologia 4: Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp Ky.
- Miles, M. & Huberman, A. 1994. *Qualitative Data Analysis*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mullins J. Walker O. & Boyd H. 2008. *Marketing management: A Strategic Decision-making Approach*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Myers, M. 1994. Quality in Qualitative Research in Information Systems. *Proceedings of the 5th Australasian Conference on Information Systems*, 763-766.
- Narayandas, D. Rangan, K. 2004. Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 68, 63-77.
- Nunamaker, J., Chen, M., Titus, P. 1991. *Systems Development in Information Systems Research*.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Orlikowski, W. 1996. Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research* 7:1, 63-92.
- Paré, G. 2004. Investigating Information Systems with Positivist Case Study Research, *Communications of the Association for Information Systems* 13, 233-264.
- Patton, M. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications
- Perry DE, Sim SE, Easterbrook S (2005) Case studies for software engineers, 29th Annual IEEE/NASA Software Engineering Workshop—Tutorial Notes 96-159
- Peuhkuri, T. 2005. *Tutkimus menetelmien pyörteissä - sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Porter, M. 2008. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pugh, D. G. 2004. *Behavioral advantage: What the smartest, most successful companies do differently to win in the B2B arena*. New York: AMACOM.
- Robson, C. 2002. *Real World Research*. Oxford. Blackwell publishing. 2nd edition.
- Rochim, W. 2006. *Qualitative Measures*. The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition.
- Rope, T. 2004. *Business to business -markkinointi*. Sanoma Pro Oy.
- Runeson, P. & Höst, M. 2009. *Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering*. Empir Software.
- Sargeant, A. & West, D. 2001. *Direct and interactive marketing*. The Bath Press.

Shaw, C. Hamilton, R. 2016. The Intuitive Customer: 7 Imperatives For Moving Your Customer Experience to the Next Level. Springer.

Sheth, J. 1973 A Model of Industrial Buyer Behavior, Journal of Marketing, 37.

Stake, R. 1995. The art of case study research. Sage

Sweezy, M. 2014. Marketing Automation For Dummies. 1 edition. For Dummies.

Tanni, K. & Keronen, K. 2013. Johdata asiakkaasi verkkoon, Opas kouluttavan sisältöstrategian luomiseen. Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet.

Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelu. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Van Bruggen, G., Antia, K., Jap, S., Reinartz, W. & Pallas, F. 2010. Managing marketing channel multiplicity.

Walker, R. 2004. Getting and analysing of qualitative data. Commonwealth of Learning.

Webster, F. E. JR. 1965. Modeling the industrial buying process. Journal of marketing research.

Webster, F. E. JR & Wind, Y. 1972. Organisational buying behaviour. New Jersey: Prentice-Hall.

Wynn, D. Williams, C. 2012. Principles for conducting critical realist case study research in information systems. MIS Quarterly Vol. 36 No. 3 787-810

Yin, R. 2009. Case study Research: design and methods. 4th edition. Los Angeles, Cal.: Sage Publications.

Yin, R. K. 2014. Case study research: Design and methods. 5. painos. Los Angeles: Sage publications.

Sähköiset lähteet

Aaltonen, J. 2015: Kasvupodcast osa 27, Ostovallankumous podcast. Viitattu 1.8.2016.
<http://podtail.com/podcast/salescomm-kasvupodcast/jakso-27-ostovallankumous-jani-aaltosen-viera/>

Adobe 2013. Adobe Digital Distress Survey 2013. Viitattu 31.8.2016.
<http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/adobe-digital-distress-survey.pdf>

Adobe 2016. Adobe Digital Roadblock 2016. Viitattu 10.8.2016.
<https://blogs.adobe.com/digitaleurope/digital-marketing/adobe-digital-roadblock-report-2016/>

Apsis. 2016. Digitaalisen markkinoinnin sanasto. 2016. Viitattu 24.10.2016.
<http://www.apsisfinland.fi/digitaalisen-markkinoinnin-sanasto>

B2B Buyer Behavior Survey Report 2012. Viitattu 14.6.2016.

<http://www.slideshare.net/G3Com/2012-b2b-buyer-behavior-survey-report>

B2B Buyer Behavior Survey Report 2014. Viitattu 12.6.2016.

<http://www.slideshare.net/christopherobinet/2013-b2b-buyerbehaviorsurveyfinal>

Cohen, H. 2015: How The 2015 B2B Purchase Decision Process Has Changed. Viitattu 15.8.2016.

<http://heidicohen.com/2015-b2b-purchase-decision-process/>

Cernel, S. 2016: What Do Today's B2B Buyers Want? Viitattu 12.8.2016.

<https://www.knowledgetree.com/blog/2015/08/what-do-todays-b2b-buyers-want/>

Datanyze. 2016. Market Share. Viitattu 18.8.2016.

<https://www.datanyze.com/market-share/marketing-automation/>

Forrester. 2014. Forrester's customer experience index. Viitattu 15.8.2016.

<http://www.tandemseven.com/wp-content/uploads/2015/04/Customer-Experience-Index-2014.pdf>

Google. 2016. Google Search Console Help. 2016. Viitattu 14.8.2016.

<https://support.google.com/webmasters/answer/66361?hl=en>

Jones, A. 2015: Marketing Automation: how to make the right buying decision (the first time) Viitattu 14.8.2016.

<http://insight.venturebeat.com/report/marketing-automation-how-make-right-buying-decision-first-time>

Marketing Automation Insider. 2015: The Marketing Automation Industry in 2015: Vendor Market Share & Overview. Viitattu 14.8.2016.

<http://www.marketingautomationinsider.com/marketing-automation-vendor-market-share/>

Markets and Markets. 2016. Viitattu 24.8.2016.

<http://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/marketing-automation-software.asp>

NetMarketShare. 2016. Marketing Automation Software Market worth \$5.5 Billion by 2019. Viitattu 24.8.2016.

<https://www.netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpcustomd=0>

Raab, D. 2015. Customer Experience Matrix. Viitattu 24.10.2016.

<http://customerexperiencematrix.blogspot.fi/2015/04/are-70-of-marketing-automation-users.html>

Raab Associates. 2014 B2B Marketing Automation To Reach \$1.2 Billion in 2014. Viitattu 11.8.2016.

<http://raabassociatesinc.com/2014/02/20/raab-report-b2b-marketing-automation-to-reach-1-2-billion-in-2014/>

Rindell, M. 2016. Hubspot modernin B2B-markkinoijan työvälineenä. Viitattu 11.8.2016.

<https://www.valve.fi/blogi/hubspot-modernin-b2b-markkinoijan-tyovalineena>

Rouvinen, J. 2015. Markkinoinnin automaatio - mitä se vaatii, oikeasti?. Viitattu 24.8.2016.

<http://hub.elisa.fi/markkinoinnin-automatio-mita-se-vaatii-oikeasti/>

Rubanovitsch, M. 2015. Kasvupodcast osa 27, Ostovallankumous podcast. Viitattu 22.5.2016.

<http://podtail.com/podcast/salescomm-kasvupodcast/jakso-27-ostovallankumous-jani-aaltosen-viera/>

Sivonen, H. 2015. Inbound-markkinoinnin sanasto. Viitattu 24.10.2016.
<http://blogi.fueldigital.fi/inbound-markkinoinnin-sanasto>

Shopper Sciences. 2011. The Zero Moment of Truth Macro Study. Viitattu 9.10.2016.
https://ssl.gstatic.com/think/docs/the-zero-moment-of-truth-macro-study_research-studies.pdf

The 2015 B2B Buyer's Survey Report. Viitattu 11.10.2016.
<http://www.demandgenreport.com/resources/the-2015-b2b-buyer-s-survey>

Bluewolf. 2015. The State of Salesforce Annual Report 2015-2016. Viitattu 11.10.2016.
<http://sosf.bluewolf.com/>

Vainu & Digtys, 2015. B2B-MYYNNIN TEKNOLOGIAT - Opas moderneille myyntiorganisaatioille älykkäiden työkalujen valitsemiseksi. Viitattu 14.10.2016.
https://vainu.io/wp-content/uploads/2015/10/B2B_myynnin_teknologiat.pdf

Wizdo, L. 2012. Buyer Behavior Helps B2B Marketers Guide The Buyer's Journey. Viitattu 14.10.2016.
http://blogs.forrester.com/lori_wizdo/12-10-04-buyer_behavior_helps_b2b_marketers_guide_the_buyers_journey

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2: Organisaation ostoprosessi (mukaillen Mullins ym. 2008; Rope 2004)	14
Kuvio 3: Moderni ostoprosessi (Wizdo 2012)	17
Kuvio 4: Ostoprosessin kesto (The 2016 B2B Buyer's Survey Report, 9.)	18
Kuvio 5: Ensisijaiset B2B-ostajan tiedonhakukanavat (B2B Buyer's Survey 2014, 9).....	19
Kuvio 6: B2B-ostajalle merkittävimmät some-kanavat (B2B Buyer's Survey 2015, 5)	20
Kuvio 7: Sosiaalisen median rooli B2B-ostoprosessissa (B2B Buyer's Survey 2015, 4)	20
Kuvio 8: Materiaalin vaikutus ostopäätökseen (Buyers Behavior Survey 2014).....	21
Kuvio 9: B2B-ostajan kiinnostus tuotettuun sisältöön (Buyers Behavior Survey 2014).....	22
Kuvio 10: B2B-ostajan valinnan syitä (B2B Buyer's Survey Report 2016).....	23
Kuvio 11: B2B-asiakkaan muuttunut positio (Ilmarinen & Koskela 2015, 125)	25
Kuvio 12: Markkinoinnin automaation prosessi	27
Kuvio 13: Markkinoinnin automaatio järjestelmien markkinaosuus 2016 (Datanyze 2016) .	31
Kuvio 14: Tapaustutkimusprosessi (Yin. 2014, 2)	36

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimuksen yritykset	38
Taulukko 2: Haastatteluiden vaiheittainen rakenne	40
Taulukko 3: Tutkimuslähteet tapauksittain	41
Taulukko 4: Tutkittujen tapausten vaiheittainen eteneminen	48
Taulukko 5: Monitapaustutkimuksen replikaatioprosessi	51
Taulukko 6 Triangulaatioluokat (Hirsjärvi ym. 2007.)	52

Liitteet

Liite 1 Tapaustutkimusten kehitysprosessin haastattelukysymykset	64
--	----

Liite 1 Tapaustutkimusten kehitysprosessin haastattelukysymykset

1. Kerro kehitysprosessi kohdeyrityksen taustoista?
 - Toimiala
 - Liikevaihto ja taloudellinen tila
 - Historia
 - Asema markkinoilla
 - Yrityksen tuotteet ja palvelut
 - Yrityksen kohderyhmät
 - Ansaintamalli
 - Kilpailijat

2. Mitkä haasteet käynnistivät kehitysprosessin?
 - Kerro niistä tarkemmin?

3. Mitkä olivat kehitysprosessin tavoitteet?
 - Kerro niistä tarkemmin?

4. Kehitysprosessi
 - Kerro miten kehitysprosessi eteni?
 - Tapahtuiko kehitysprosessin aikana löydöksiä?
 - Vaikuttivatko löydökset prosessin tavoitteisiin?

5. Kehitysprosessin tulokset
 - Miten tulokset mitattiin?
 - Kuka tai ketkä arvioivat kehitysprosessin onnistumisen?
 - Jälkikäteen arvioituna olisitteko muuttaneet toimintamalleja kehitysprosessin aikana?